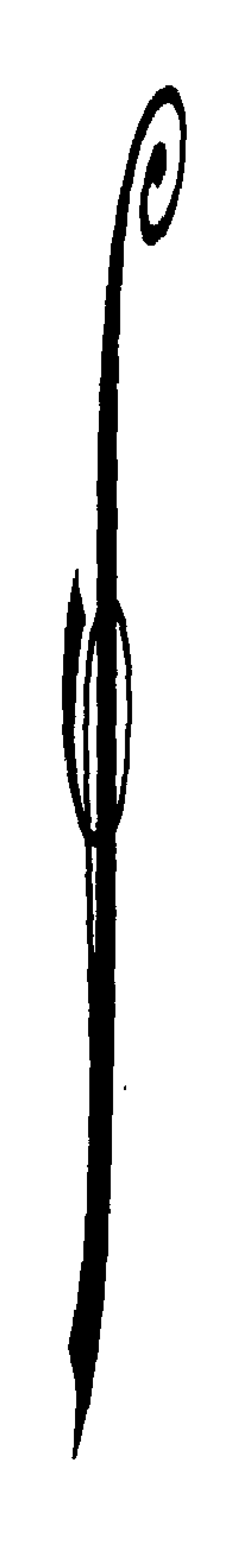

إدارة الأصول الفكرية
الدكتورة
عزة جلال مصطفى
دار النشر للجامعات



إدارة الأصول الفكرية

" منظور إستراتيجي "



بطاقة فهرسة

فهرسة أثناء النشر إعداد الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية

إدارة الشئون الفنية

نصر، عزة جلال مصطفى

إدارة الأصول الفكرية: منظور إستراتيجي/ عزة جلال مصطفى نصر، عدنان محمد أحمد، منى سليمان الذبياني.

– ط1– القاهرة: دار النشر للجامعات، 2013.

256ص؛ 24سم.

تدمك: 5 464 316 977 978

1– الإدارة

أ – أحمد، عدنان محمد (مؤلف مشارك)

ب– الذبياني، منى سليمان (مؤلف مشارك)

ج– العنوان 658

* تاريخ الإصدار: 1435هـ –2014م
* الناشر: دار النشر للجامعات – مصر

* رقم الإيداع: 17697/ 2013م
* الترقيم الدولي: ISBN: 978 - 977 - 316 - 464 - 5
* الكود: 2/373

دار النشر للجامعات

الإدارة: 42 ش رشدي (برج جوهر) - تليفاكس: 23929878

المكتبة والتسويق: 14 ش الجمهورية - عابدين - ت: 23912420

ص.ب (130 محمد فريد) القاهرة 11518

E-mail:darannshr@hotmail..com - web: www.darannshr.com

إدارة الأصـــول الفكـــرية

"منظور إستراتيجي"

د. عزة جلال مصطفى نصر

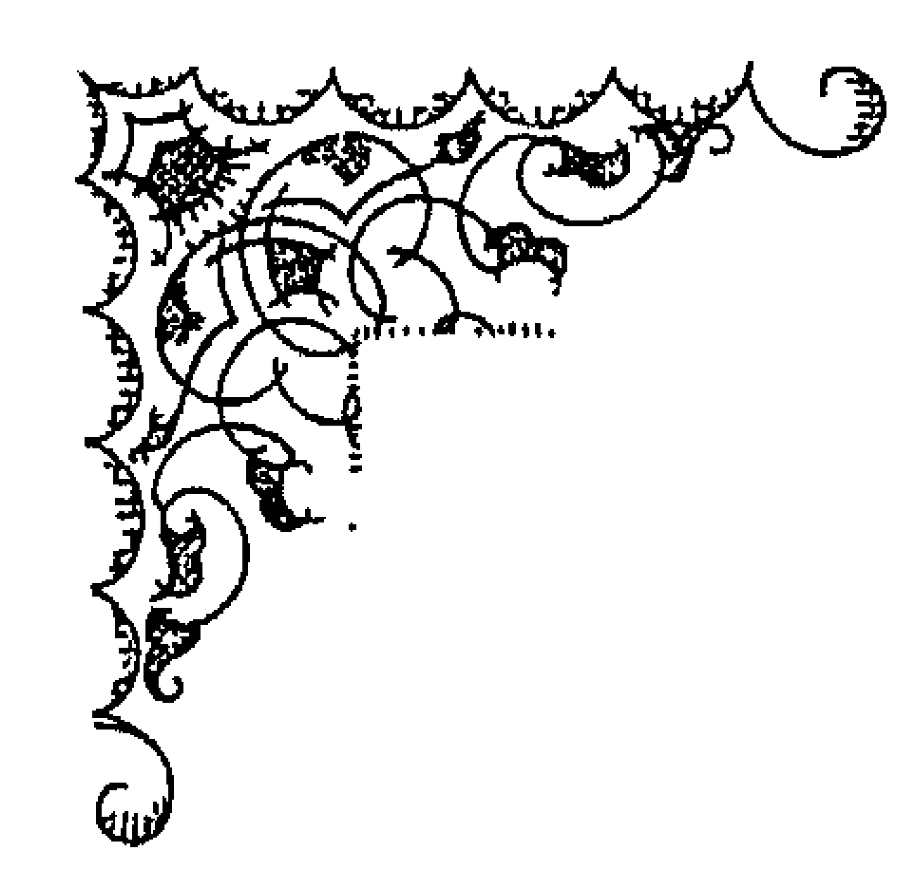
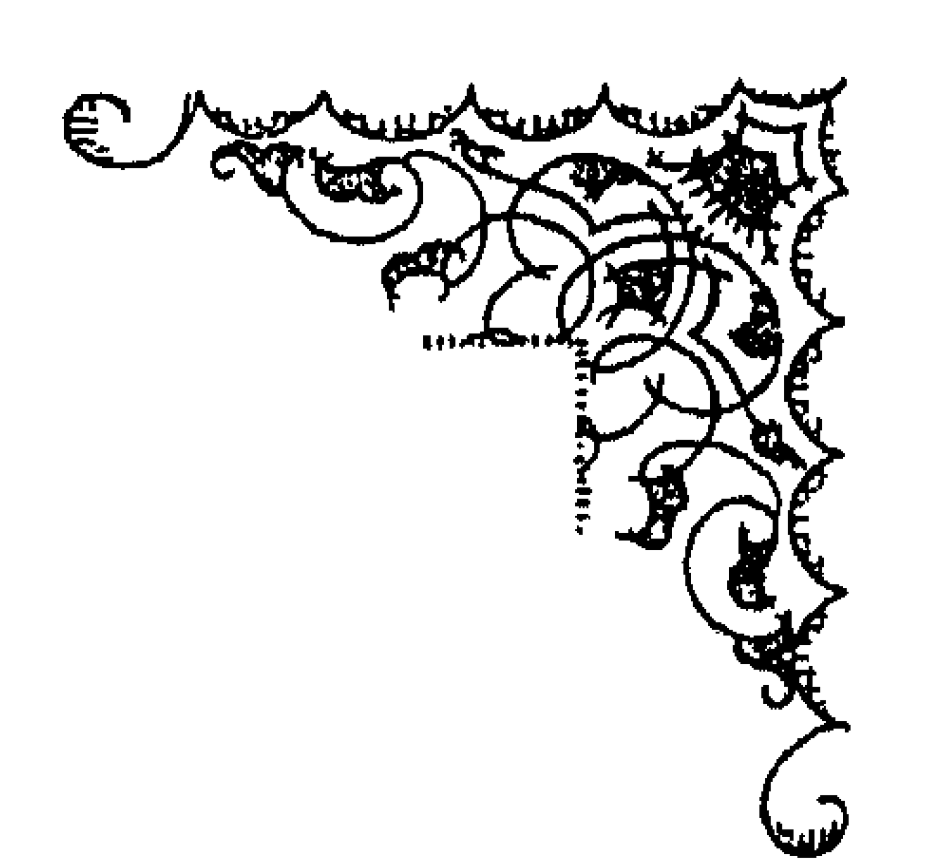
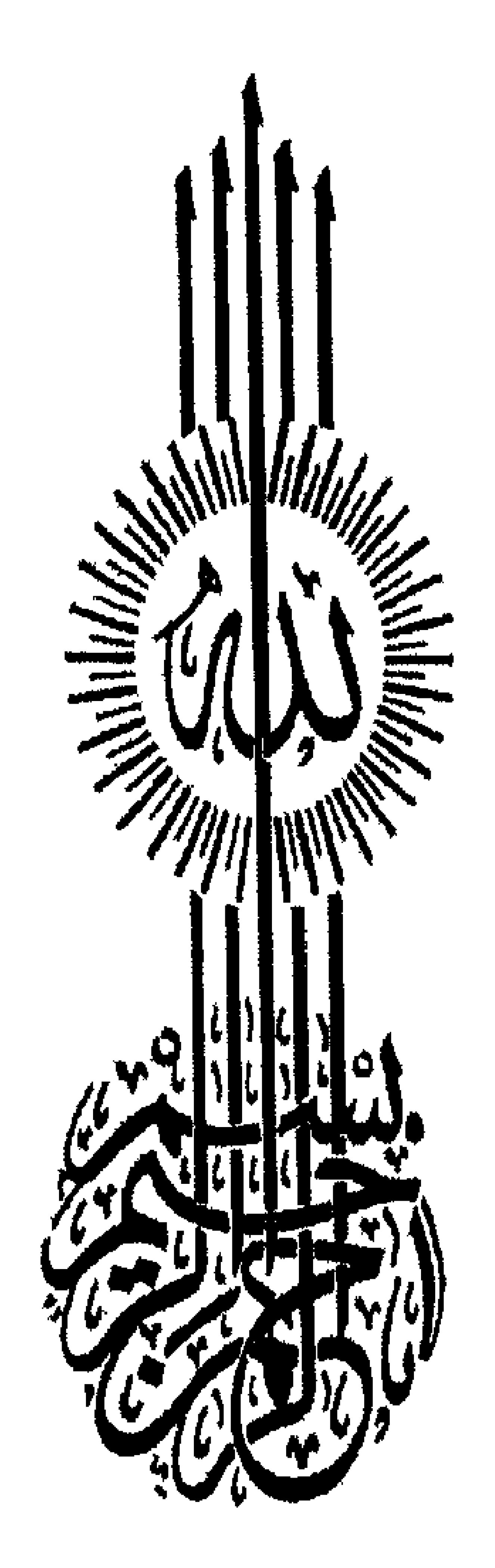
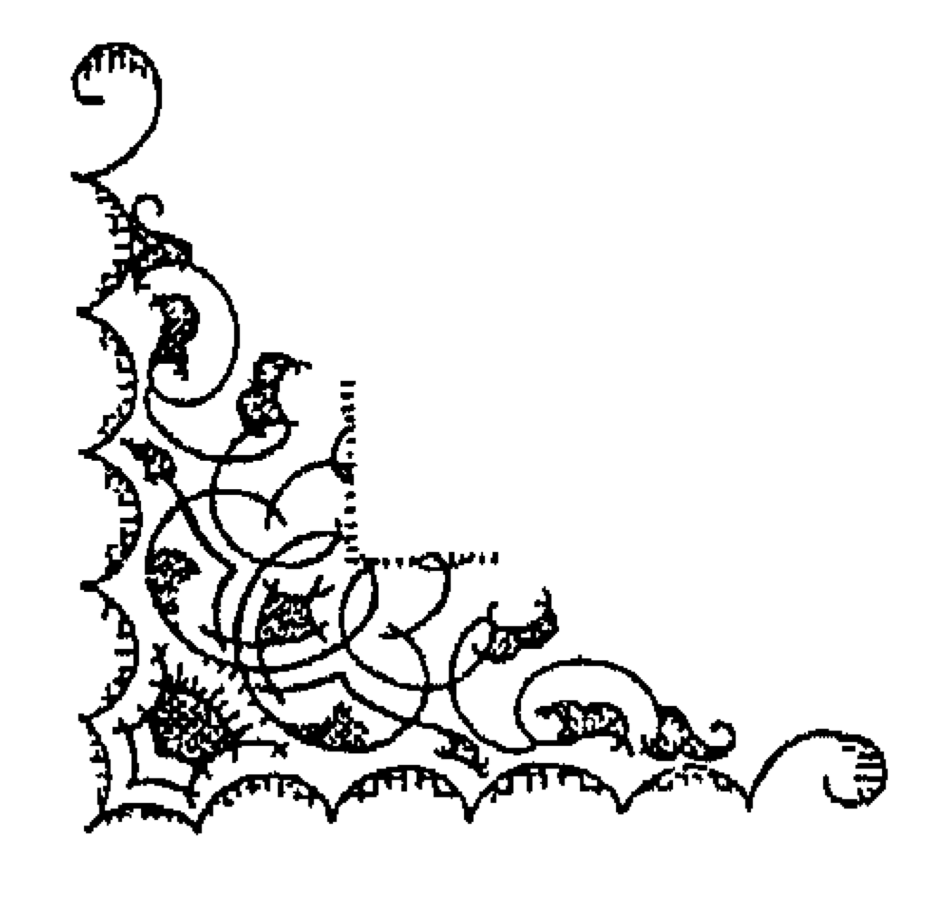
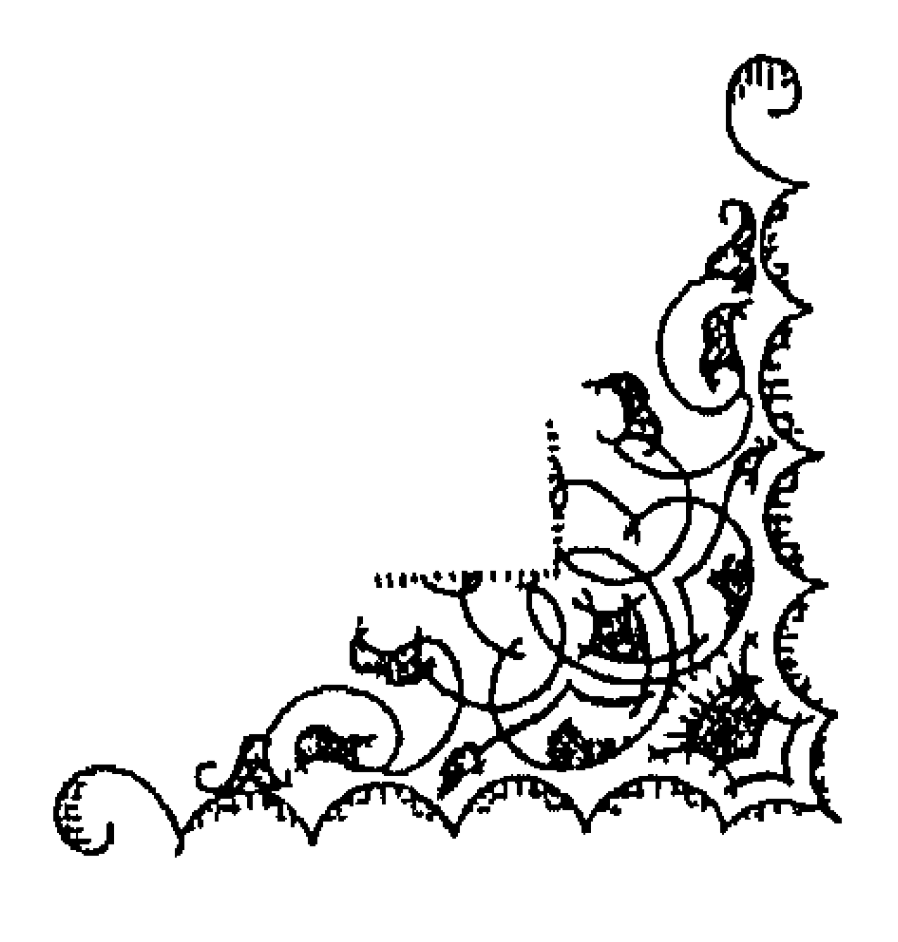
المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية

د. منى سليمان الذبياني

كليــة التربيـة - جامعــة حــائل

د. عدنـان محمد أحمد

المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية




بسم الله الرحمن الرحيم



المقدمة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد:

تعد إدارة الأصول الفكرية مدخلًا مهمًا لتنمية رأس المال الفكري، والتي تعتمد على إطلاق القدرات الابتكارية والإبداعية، ليس فقط لقيادات المؤسسات التعليمية، ولكن لجميع العاملين داخل هذه المؤسسات؛ من أجل تحقيق جودة عالية للمخرجات التعليمية، تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية لهذه المؤسسات.

ومن هنا فسوف يبدأ هذا الكتاب بالفصل الأول، **(والذي كتبت سطوره الدكتورة منى سليمان الذبياني)**، ويشمل: الاتجاهات الإدارية الحديثة، وعلاقتها بالأداء الإداري للمديرين، والتي تتمثل في الإدارة الذاتية وأهدافها وأنماطها، والفرق بين الإدارة الذاتية والإدارة التقليدية، ومميزات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس، وأهمية الإدارة الذاتية في تفعيل الأداء الإداري للمديرين، كما تتناول اتجاهًا إداريًا آخر، وهو إدارة الجودة الشاملة؛ من حيث مفهومها، والنماذج التي تعرضت للجودة الشاملة، بالإضافة إلى متطلبات الجودة الشاملة، ومعوقات تطبيقها في المؤسسات، وعلاقتها بالأداء الإداري للمديرين، أما الاتجاه الثالث فكان إدارة الوقت؛ نظرًا لأهمية الوقت للمديرين، ومن هنا تعرض هذا الاتجاه لتعريف إدارة الوقت، وأهمية وخصائص وأساليب إدارة الوقت، وعلاقة إدارة الوقت بتفعيل الأداء الإداري للمديرين.

ويتطلب تنفيذ الاتجاهات الإدارية الحديثة منظمة ذكية، ومن هنا فسوف يتناول الفصل الثاني، **(والذي أعده الدكتور عدنان محمد أحمد)** موضوع الذكاء التنظيمي لمنظمات التعليم، حيث يلقي الضوء على أهمية تحول مؤسسة التعليم لمنظمة ذكية، قادرة على التصدي للتحديات المتعددة والمتلاحقة التي تواجهها، وذلك في إطار تعظيم الاستفادة من الموارد غير الملموسة، كالذكاء والابتكار والمعرفة والتعلم؛ بهدف

مساعدة المدرسة على التكيف، والوفاء بمتطلبات مجتمع المعرفة المعاصر، ومن هنا فسوف يتعرض هذا الفصل للعديد من المحاور المتعلقة بالذكاء التنظيمي، والمتمثلة في ماهية الذكاء التنظيمي، وأبعاد ونماذج الذكاء التنظيمي، مع التعرف على آليات دعم الذكاء التنظيمي، ووصولًا للمدرسة الذكية، والتي تعد نموذجًا تطبيقيًّا للذكاء التنظيمي.

ويتطلب الذكاء التنظيمي في المؤسسة التعليمية إلى قيادة إدارية مبدعة، ومن هنا جاء الفصل الثالث **(وهو تأليف مشترك بين الدكتورة عزة جلال مصطفى، والدكتور عدنان محمد أحمد)** ليتناول الإبداع والابتكار الإداري، من خلال التعرض لماهيته وأبعاده، ودواعي تواجد قيادة إدارية مبدعة ومبتكرة، تقوم بالمهام الإدارية والفنية بالمدرسة، إلى جانب التعرف على المتطلبات اللازمة لتحقيق الإبداع والابتكار لهذه الفئة، وأفضل الأساليب التي يمكن أن تتبع لتنمية الإبداع والابتكار لديهم؛ مما يجعل من المدرسة مؤسسة تعليمية ذكية.

كما تتمكن القيادة المبدعة من تحقيق الإدارة الجيدة والناجحة للمعرفة داخل المدرسة، ولذلك فسوف يتعرض الفصل الرابع **(والذي كتبت سطوره الدكتورة عزة جلال مصطفى)** لإدارة المعرفة؛ من حيث مفهوم ونشأة إدارة المعرفة، وأهمية وأهداف تطبيقها في المنظمات، والتي منها المنظمات التعليمية، إلى جانب التعرض لدواعي تطبيق إدارة المعرفة، ومميزات ومراحل تطبيقها، والتحديات التي تقف أمام الدول العربية إزاء تطبيق إدارة المعرفة بالمنظمات، كما يتعرض الفصل لبعض المصطلحات المتعلقة بإدارة المعرفة، مثل اقتصاد المعرفة والإبداع التنظيمي والريادة المعلوماتية.

وجاء الفصل الخامس **(وهو من تأليف الدكتورة عزة جلال مصطفى)** موضحًا الاستفادة القصوى التي تعود على المدرسة نتيجة إدارة الأصول الفكرية، والتي تمكنها من تطبيق إدارة الجودة الإستراتيجية، والتي تعد أحد الأدوات الإدارية الحديثة، التي تساعد المؤسسات التعليمية على مواجهة المتغيرات واعتماد إستراتيجيات ملائمة للتحديات التنافسية المتزايدة التي تواجهها، مما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية لها، ومن

هنا فسوف يتعرض الفصل الخامس إلى ماهية إدارة الجودة الإستراتيجية، وأبعاد وأهمية تطبيق مدخل إدارة الجودة الإستراتيجية، مع التعرف على مبادئ ونماذج تطبيقية لإدارة الجودة الإستراتيجية، وكيفية تطبيق إدارة الجودة الإستراتيجية، كما يهتم هذا الفصل بالتعرض للميزة التنافسية، والتي تعد نتيجة طبيعية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الإستراتيجية، من خلال التعرف على ماهية الميزة التنافسية، وأهمية بناء ميزة تنافسية لمؤسسات التعليم، والطرق المستخدمة في بناء الميزة التنافسية، ومقومات بناء الميزة التنافسية.

وأخيرًا، أرجو أن أكون قد وفقت فيما قصدت، ولا أدعي هنا العصمة فكل بني آدم خطاء، لكنه اجتهاد، والأجر عند رب العالمين.

نسأل الله التوفيق والسداد للجميع ،،،

د. عزة جلال مصطفى نصر

الفصل الأول

الاتجاهات الإدارية المعاصرة

يتناول هذا الفصل الاتجاهات الإدارية المعاصرة، من خلال تناول ثلاثة اتجاهات، وهي الإدارة الذاتية، وإدارة الجودة الشاملة، وإدارة الوقت، وعلاقة كل منها بالأداء الإداري للمديرين، ومن هنا فسوف يسير هذا الفصل وفقًا للمحاور التالية:

(1) الإدارة الذاتية:

أ- الإدارة الذاتية في المؤسسات (مفهومها - أهدافها - أنماطها - مميزاتها - نماذجها).

ب- الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الذاتية.

ج- الإدارة الذاتية، ودورها في تفعيل الأداء الإداري للمديرين.

(2) إدارة الجودة الشاملة:

أ- إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات (مفهومها - مبادئها - فلسفتها - أدواتها - مرتكزاتها).

ب- متطلبات تطبيق الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها.

جـ- إدارة الجودة الشاملة ودورها في تفعيل الأداء الإداري للمديرين.

(3) إدارة الوقت:

أ- إدارة الوقت في المؤسسات (مفهومها - أهميتها - خصائصها - أساليبها).

ب- مضيعات الوقت.

ج- إدارة الوقت ودورها في تفعيل الأداء الإداري للمديرين.

(1) الإدارة الذاتية :

شهد العالم في عقد الستينيات، والسبعينيات من القرن العشرين إصلاحات تربوية متعددة، ركزت في معظمها على تطوير المناهج الدراسية، وتحسين دراستها، إلا أن النتائج كانت غير مرضية في كثير من دول العالم، وفي بداية عقد الثمانينيات حدثت تطورات مهمة في مجالات الفكر الإداري وتطبيقاته، خاصة في المنظمات التجارية والصناعية، وكان لابد أن تتأثر جميع المنظمات، والتي منها المنظمات التعليمية، بهذه التطورات، ومن المؤكد أن تحسين الجودة التعليمية يستدعي القفز، من الاهتمام بمستوى التعليم في الفصل فقط، إلى الاهتمام بتنظيم المدرسة ككل، وإعادة هيكلتها، بما يسمح بتطوير عملياتها ووظائفها، ويحسن من مخرجاتها التعليمية، وفي هذا الإطار كان التوجه نحو الإدارة الذاتية للمدرسة؛ باعتبارها تمثل مدخلًا للإصلاح الإداري في مجال التعليم.

أ – الإدارة الذاتية في المؤسسات (مفهومها - أهدافها - أنماطها - مميزات تطبيقها):

ويعد التوجه نحو الإدارة الذاتية من أهم التوجهات؛ باعتبارها إستراتيجية أساسية ألقت بظلالها وتأثيراتها على المؤسسات، وإداراتها بشكل عام، وقد اتضح ذلك في توجه العديد من دول العالم للأخذ باللامركزية كإصلاح للمنظمات، وكذلك توجه العديد من شركات القطاع الخاص للابتعاد عن الهيكلة التنظيمية الهرمية، إلى هيكلة ذات سلطة أقل صرامة؛ حيث يشارك العاملون بفاعلية أكثر في اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات الشركة والإنتاج.

وتشير الإدارة الذاتية إلى وجود فلسفة معينة ومنهج متطور لدى الفرد يمكنه من المبادأة والابتكار والتكيف، واستخدام الأساليب والطرق التي تحقق الكفاءة في إدارة العمل؛ لذلك فهي تتطلب قدرًا ضروريًا من المعلومات، وتعين الفرد على التعامل بنجاح مع الآخرين؛ لتحقيق أهداف النظام. ويعرفها جازيل (Gaziel) بأنها: مدخل

إداري علمي، يعزز الحكم الذاتي لأعضاء الإدارة، ويوفر لهم المناخ الإبداعي؛ من أجل المشاركة والتطوير والتحديث والتنمية المهنية المستمرة.

وتتضح سمات الإدارة الذاتية في النقاط التالية:

- تهدف الإدارة الذاتية إلى تحقيق رسالة واضحة ومتطورة ومعلومة لجميع الأعضاء، مقابلة لإسهاماتهم جميعًا.
- تعتمد الإدارة الذاتية على ثقافة منتظمة وواضحة وقوية وفريدة ومتميزة.
- ترتبط الإدارة الذاتية بأنشطة ذاتية، طبقًا لخصائصها وحاجاتها.
- تتأثر الإدارة الذاتية بفكرة الطبيعة الإنسانية المتكاملة، كما تهتم بعمليتي المشاركة والتنمية.
- تعد اللامركزية الإدارية النمط السائد في صنع القرارات، والتي تقوم على أساس مبدأ المشاركة بين المدير وجميع العاملين.
- القيادة في الإدارة الذاتية قيادة إنسانية فنية متعددة المستويات، كما أن مديرها يمتلك المعرفة وفنيات الإدارة الحديثة، مع الاستمرار في التعليم.
- تعمل الإدارة الذاتية على حل المشكلات أولًا بأول في ضوء حاجاتها وإمكاناتها، ومواردها الذاتية، والتي تستثمر أفضل استثمار لتنمية المنظمة.
- تشجيع الإدارة الذاتية بالملكية الخاصة لدى المجتمع، والمجتمع المحلي كمتطلب أساسي لإصلاحها، حيث إن الإصلاح الفعال ينبثق من داخل المنظمة؛ لإيمان أفرادها وعامليها برسالتها وأهدافها، ولا وجود لأية سلطة خارجية عليها، كما تقوم على مبدأ مشاركة جميع الأطراف في اتخاذ القرارات.

أهداف الإدارة الذاتية:

تهدف الإدارة الذاتية إلى:

- تحسين جودة عمليات التخطيط على الأداء، عن طريق الجهود المستمرة لتقييم الاحتياجات، ووضع الخطط اللازمة التي تحدد هذه الاحتياجات.
- تفعيل أدوار أعضاء المنظمة، عن طريق توفير السلطة والموارد اللازمة؛ لكي يتمكنوا من حل المشكلات الخاصة بهم.
- مشاركة جميع العاملين، وأفراد المجتمع في صنع القرارات.
- تحسين الإنتاج، وتحسين بيئة العمل.
- القدرة على تحقيق التوازن في السلطة بين أعضاء السلطة المركزية، والعاملين.
- تشجيع الرقابة الذاتية لدى العاملين، وذلك من خلال الاتفاق معًا على مواصفات الأداء الفعال، وربط الحوافز بالأداء.

أنماط الإدارة الذاتية:

قسمت الإدارة الذاتية إلى أربعة أنماط، تختلف وفقًا للأطر الاجتماعية والاقتصادية، وموقف السلطة المحلية المركزية تجاه الإدارة الذاتية، **وهي على النحو التالي:**

- **التفويض:** وذلك بنقل الصلاحيات مؤقتًا من السلطة العليا إلى المستوى التنفيذي دون نقل الاختصاصات، بحيث تظل الإدارة العليا مسئولة عن مهام التخطيط، ومراقبة الجودة، ويكون المستوى التنفيذي على مستوى محدود من السلطة.
- **تخفيف العبء:** تكليف المنظمة بتنفيذ بعض الاختصاصات في نطاق محدود؛ لإنجاز مهام محددة لها من قبل الإدارة العليا.

- **الخصخصة:** وهذا النمط يعني نقل إدارة المنظمة إلى مؤسسات خاصة؛ لتساير متطلبات سوق العمل، والمنافسة لإنتاج خدمات متميزة.
- **التنازل عن السلطة:** وذلك بنقل السلطة من الإدارة العليا إلى المستوى التنفيذي، وبذلك تكون المنظمة هي المسئولة عن اتخاذ القرار في كل ما يخصها، وعن مخرجاتها، وإنجازاتها، ومستوى الأداء فيها.

وعلى ضوء الأنماط السابقة تُحقق الإدارة الذاتية العديد من الأهداف التي تسعى إلى تطبيقها على النحو الآتي:

أ- مميزات الإدارة الذاتية:

تتميز الإدارة الذاتية، وذلك من خلال:

- منح السلطة للعاملين وأعضاء المجتمع، ومشاركتهم في صنع القرارات.
- حسن إدارة الوقت، من حيث عدم اقتصارها على شخص دون الآخر، أو على زمن دون الآخر، فالمدير الناجح الفعال هو الذي يستطيع التعرف على الإمكانات والمواهب المتاحة، ويقومها، ويعمل على تطويرها.
- الديمقراطية والمشاركة المجتمعية، وتتمثل في أن نجاح المنظمة مرتبط في تحقيق رسالتها بالمجتمع المحلي.
- تحقيق المرونة الإدارية، والمشاركة، وتفويض السلطات، وتنمية روح التعاون.
- الاهتمام بالمتغيرات البيئية، وكذلك الاهتمام بالضغوط الخارجية والمعوقات الداخلية، ووسائل التغلب عليها؛ لتحسين الأداء الإداري للمنظمة، كما تُكسب المنظمة الشرعية في اتخاذ القرار.

ب- الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الذاتية:

هناك فروق بين الإدارة التقليدية، والإدارة الذاتية، وهي فروق جوهرية بين الإدارتين، وسيتم عرضها من خلال الجدول التالي:

جدول (1)

الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الذاتية

م	المحاور	الإدارة التقليدية	الإدارة الذاتية
1	رسالة المنظمة	نادرًا ما توجد رسالة واضحة ومحددة للمنظمة.	تمتاز بوجود رسالة واضحة، ويتم تحقيقها من خلال الأهداف المرسومة.
2	الاهتمام	تهتم بالإنتاج والطريقة المثلى للأداء، واستغلال الموارد البشرية والمادية استغلالًا اقتصاديًّا أمثل لزيادة الإنتاجية.	تركز على الإنتاج والإنسان معًا، عن طريق إعطائه حرية التصرف والاستقلالية؛ لتحقيق مصلحة العمل، وإشباع حاجات الأفراد، من خلال العمل، وإدارة الأفراد لأنفسهم، وإعطائهم حرية الحركة، والانطلاق الذاتي.
3	النمط الإداري	تتبع النمط الإداري البيروقراطي، القائم على إصدار الأوامر من المدير، والتي يتلقاها بدوره من الإدارة العليا.	تتبع النمط الإداري الديمقراطي، القائم على المشاركة والتعاون بين جميع العاملين في المنظمة.
4	الأهداف	توضع أهدافها من قبل الإدارة العليا، ويتم تحقيقها بطريقة واحدة لكافة المنظمات.	ترسم أهدافها من قبل العاملين، والمجتمع المحلي، المهتم بشئون المنظمة، ويلعب العاملون دورًا إيجابيًّا في تحقيقها، والوصول إليها في فترة زمنية محددة، من خلال المشاركة الفعلية.

م	المحاور	الإدارة التقليدية	الإدارة الذاتية
5	اتخاذ القرار	تقوم على أساس المركزية.	تقوم على أساس اللامركزية.
6	قيمة العمل	تركز على القيمة الخارجية للعمل فقط.	تعمل على التكامل للقيمتين الداخلية والخارجية، وذلك بدمج الفرد لعمله، ويتمثل ذلك فيما يجده الفرد من رضا؛ نتيجة اشتراكه وإثبات ذاته فتوفق بين أهدافه الشخصية، وأهداف المنظمة، وتجعله يشبع حاجاته، ويحترم ذاته، فهو صانع للقرار، كما تعطيه حوافز متنوعة لقاء إنجازاته، فتوفر له القيمة الخارجية للعمل.
7	الحوافز	تعطي حوافز مادية تتناسب مع إنتاجية العمل، والعلاوات السنوية موحدة للعاملين كافة، ولا توجد حوافز مادية لحصول العامل على تقدير مرتفع ومتميز في أدائه الوظيفي، فالحوافز المعنوية عبارة عن شهادات تقدير تصرف من قبل المدير.	تجمع بين الحوافز المادية والمعنوية في نسيج متوازٍ، فالإدارة الذاتية تربط الحوافز بالتحصيل والإنجاز، الذي يؤدي إلى حفز الأفراد على التعليم المستمر والتفكير الابتكاري.

م	المحاور	الإدارة التقليدية	الإدارة الذاتية
8	الاتصالات	تنحصر في اتجاه واحد يتمثل في الأوامر والتعليمات والقرارات التي تصدرها الإدارة العليا.	تنشئ جسرًا من الاتصالات، متمثلًا في البيئة الخارجية والمجتمع المحلي، يسودها التقدير والاحترام المتبادل بين جميع الأطراف.
9	المبادرة والابتكار	لا يكون للأفراد فرص للمبادرة، حيث تعتمد بشكل كبير على الإدارة العليا، مما يؤدي إلى قتل روح المبادرة، والتجديد الذاتي والابتكار، مع زيادة الرقابة الخارجية.	تعطي اهتمامًا كبيرًا للعنصر البشري، وتعتبره من أعظم موارد المنظمة؛ باعتباره مصدر المعرفة، وتعمل الإدارة الذاتية على تشجيعه، وتطويره، من خلال التركيز على التدريب المستمر، وتتيح له البيئة المناسبة لزيادة مشاركته.
10	الرقابة	تمارس الإدارة العليا رقابة مشددة ومحكمة على المنظمة، فهي التي تضع الأهداف، وتحدد خطة العمل، وتصمم الأداء، فالأهداف بسيطة، وبيئة العمل بيئة ثابتة، فليست هناك حاجة للتكييف مع البيئة، وبذلك تركز الإدارة التقليدية على الثبات، وتهتم بكم التعليم، وليس جودته.	تفترض تعدد الأهداف، وترى أن بيئة المنظمة تتسم بالتعقيد والتغيير، وأنها تستمد طاقتها من البيئة الخارجية، فالرقابة عملية مشتركة بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية وجميع العاملين، وتلعب الرقابة الذاتية دورًا مهمًّا؛ باعتبارها رقابة مرنة، تفسح المجال للمشاركين لمراقبة أنفسهم ذاتيًّا، فوجود الرقابة الداخلية يسهل العمل، ويضمن دقة الإنجاز والكفاءة العالية.

ج- الإدارة الذاتية ودورها في تفعيل الأداء الإداري للمديرين:

تمثل الإدارة الذاتية العمود الفقري لعمليات الإصلاح الإداري؛ لتحقيق استقلالية المنظمة، حيث تقوم الإدارة الذاتية على افتراضين أساسيين، هما:

- اعتبار المنظمة وحدة رئيسة لصناعة القرار، ويتطلب ذلك منها المزيد من السلطة والاستقلالية والحرية؛ لإدارة نفسها، بعيدًا عن تحكم وسيطرة السلطات التعليمية المركزية.
- الشعور بالملكية الخاصة كمتطلب رئيس لإصلاح المنظمة، وذلك يعني أن الإصلاح الفعال يعتمد على المشاركة والتعاون بين المعنيين بالمنتج كافة، أكثر من اعتمادها على الأوامر الصادرة من السلطات العليا المركزية.

وهناك خمسة مبادئ أساسية يجب أن تقوم عليها الإدارة الذاتية؛ ضمانًا لتحقيق ما لها من أهداف، وكذلك دورها في تفعيل الأداء الإداري للمديرين، **وذلك على النحو التالي:**

1- المشاركة في صنع القرار:

إن الافتراض الأساسي الذي تقوم عليه الإدارة الذاتية، هو أن يكون اتخاذ القرارات على صعيد المنظمة من قبل الأفراد، الذين لهم صلة مباشرة بالمنظمة، وهم جميع العاملين بجانب العملاء في المجتمع المحلي والخارجي، فالمشاركة في صناعة القرار من قبل المديرين تعد المبدأ الأول لضمان تفعيل اتجاه الإدارة الذاتية للمنظمة، كما أنها تنمي الشعور بالملكية الجماعية، مما يؤدي إلى حسن سير العمل.

2- اللامركزية:

تقوم الإدارة الذاتية على أساس لامركزية السلطة، فالسلطة الحقيقية تكون للعاملين، وهي تنتقل من الإدارة العليا إلى المستوى التنفيذي، واللامركزية تعتبر شكلًا من أشكال الحرية يمكن لأعضاء المؤسسة إدارة شئونهم بأنفسهم، في ظل مناخ ديمقراطي تعاوني؛ مما يشجع على الابتكار والإبداع.

3- المساءلة عن النتائج:

تُعد المساءلة عن النتائج من أهم المبادئ التي تقوم عليها الإدارة الذاتية في عملية صنع القرارات على صعيد المنظمة، فالمساءلة هي إحدى الضمانات الأساسية لتعزيز الديمقراطية، وتكريسها داخل المجتمع، والمساءلة لابد وأن تسير جنبًا إلى جنب مع أي جهد للإصلاح الإداري على مستوى المنظمة، حيث تعمل على تحقيق هدفين رئيسين، هما:

- الحفاظ على جودة الأداء العام للمؤسسة، وتحسينه بصفة مستمرة؛ للارتفاع بجودته.
- الكشف عن نقاط الضعف في أداء الأفراد، وإبراز أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف، وعلاج السلبيات.

وبذلك يعد تطبيق المساءلة عن النتائج في المنظمات التي تطبق اتجاه الإدارة الذاتية شرطًا ذا أهمية، وفي كل مجال تمنح فيه السلطات للأفراد يلزم فيه فرض مزيد من القيود والسيطرة الخارجية عليها، فمن الضروري تزايد (المحاسبية) بتزايد استقلالية الأفراد المشاركين في العمل، لذلك طورت معظم المنظمات، التي طبقت اتجاه الإدارة الذاتية من أنظمة المحاسبية لها؛ لضمان قيام تلك المنظمات بدورها في تحسين أداء العاملين وجودة الخدمات والمنتجات المقدمة.

4- التنمية المهنية المتواصلة:

فالتنمية المهنية المتواصلة لكافة المستويات بالمؤسسة من أهم مبادئ الإدارة الذاتية، فتفعل آلياتها، وذلك بتحديد الاحتياجات التدريبية لهؤلاء العاملين، مع شمول برامج التنمية المهنية لجميع الكوادر العاملة بالمؤسسة، بالإضافة إلى إسهام أفراد المجتمع المحلي في دعم وتمويل تلك البرامج، مع أهمية التدريب المستمر على عمليات صناعة القرارات الإدارية، حيث إن النمو المهني المتواصل والمنظم للعاملين مبدأ رئيس؛ لضمان تحقيق الإدارة الذاتية للمؤسسة لأهدافها، فالتنمية المهنية المستمرة أحد

المرتكزات الأساسية لتنمية الموارد البشرية؛ حيث إنها تتسم بالشمول والاستمرارية، وتقوم على فكرة التعليم مدى الحياة، حيث تمكن الأفراد من مواكبة التقدم العلمي، واستخدام التقنيات الحديثة، كما تساعد على الارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي.

ويتضح مما سبق أن اتجاه الإدارة الذاتية يسعى لتحقيق المشاركة المجتمعية في صناعة القرارات وضرورة التفويض، والتنازل وعدم التمركز، فهي تسعى لتحقيق اللامركزية، مع وجوب المساءلة الموضوعية الشاملة للأطراف المشاركين في العمل، ومنحهم الحرية والاستقلالية بعيدًا عن الإدارة المركزية.

(2) إدارة الجودة الشاملة:

ظهرت في الآونة الأخيرة الحاجة إلى نظم إدارية تستهدف النهوض والتحسين المستمر، وتحقيق النجاح في إعداد الإنسان الصالح لصياغة المستقبل.

وإدارة الجودة الشاملة وما تحمله من فلسفة ومبادئ وأدوات وأساليب كمية، قد ثبت نجاحها على الصعيد التربوي الدولي المتقدم، وهي أحد أهم الاتجاهات الإدارية التي تسهم في تفعيل الأداء الإداري، حيث تساند إدارة الجودة الشاملة، ويدعم أهميتها عاملان أساسيان هما كما يلي:

[1] المميزات التي يمكن أن تعود على النظام التعليمي المدرسي نتيجة تطبيقها.

[2] حتمية وضرورة تطبيقها؛ وذلك لأنها أفضل الاتجاهات الإدارية التي ثبت نجاحها في تفعيل وتحسين الأداء الإداري.

أ- إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات (مفهومها - مبادئها - فلسفتها - أدواتها - مرتكزاتها):

تسعى الشعوب في العالم المتقدم والناس على السواء، للارتقاء بمستوى الأجيال، وفق فلسفتها ومعتقداتها، وذلك بتقديم أحسن الخدمات لتصل إلى درجة التفوق. والمؤسسات التعليمية والتربوية ليست بعيدة عن هذا المفهوم لتحقيق الميزة التنافسية،

والتي لا يمكن تحقيقها إلا بتحقيق مبدأ الجودة الشاملة، فالجودة في التربية من المفاهيم الحديثة، بعد أن كانت مقتصرة على المجالات الصناعية والإنتاجية.

وإدارة الجودة الشاملة تمثل اتجاهًا إداريًّا يسعى لتحقيق تغيير جوهري في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وذلك باستخدام الأساليب الإدارية الحديثة، التي تؤدي إلى تحقيق الجودة العالية للمنتج، والخدمة المتقدمة، بحيث يشمل هذا التغيير جميع وظائف العمل داخل المؤسسة، بالاعتماد على العمل الجماعي، مع التحسين المستمر في مستوى الأداء الكلي في المؤسسة لتحقيق النجاح.

حيث إن إدارة الجودة الشاملة هي نموذج إداري لاستغلال الوقت الاستغلال الأمثل؛ لاعتمادها على خطة إستراتيجية واضحة ومحددة، إلى جانب اعتمادها على المراجعة الفعالة والتقويم الصحيح؛ وذلك بهدف تحقيق الفعالية وتحسين الأداء، فإدارة الجودة وإدارة الوقت كلاهما يسعى إلى تحقيق الإنتاجية، وتجنب الأخطاء، وإهدار الموارد والإمكانات، على اعتبار أن الجودة توظف الوقت بشكل أكثر فاعلية.

لقد أخذ موضوع إدارة الجودة الشاملة مكانة متميزة في السنوات الأخيرة، حيث تطورت محتوياتها وآلياتها؛ مما أدى إلى زيادة الطلب على الخدمات التي تقدمها المؤسسات، حيث بدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في الربع الأخير من القرن العشرين، وأصبح موضوع الجودة من الموضوعات التي تناقش على كافة المستويات في دول العالم؛ وذلك من أجل أن يصبح واقعًا فعليًّا يمارس داخل المؤسسات التعليمية.

وعلى ضوء ما سبق، يتضح أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق التغيير، وتحسين الأداء الإداري للمؤسسة، وذلك من خلال التطوير المستمر، والتركيز على الجودة، والعمل الجماعي، وهو مدخل مهم لتحسين التعليم وتطويره.

فالفائدة من تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات، والتي منها المؤسسات التعليمية، أنها تعمل على تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بصورة مستمرة، وتقليل الأخطاء،

وتطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة المؤسسة المدرسية، والتركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسئوليات، وتنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين، وتحقيق رضا المستفيدين (الطلبة، أولياء الأمور، المعلمين، المجتمع).

إن اتجاه إدارة الجودة الشاملة يمثل وسيلة لتحقيق مركز تنافسي قوي؛ لذا فمن الضروري النظر إليها من منظور اقتصادي - اجتماعي أكبر، فليس هناك سبب لعدم استفادة منظماتنا ونظامنا التعليمي من هذا الاتجاه، لتحقيق الإنجاز وتحسين الأداء، لكن قبل تطبيق اتجاه إدارة الجودة الشاملة على منظومة التعليم، يجب الحذر من التداخلات الكثيرة بين المجهودات العشوائية غير المركزة، وبين المدخل الذي يتضمن التحسين والتجويد الكيفي والنوعي، الذي تقدمه أدبيات الجودة الشاملة على المستوى العالمي، **والتي تركز على النقاط التالية:**

1) إيجاد هدف ثابت ومستقر لتحسين الخدمة التعليمية.
2) تبني فلسفة جديدة تساير روح العصر.
3) استخدام أساليب إحصائية للحكم على الجودة، بدلًا من الأساليب العشوائية.
4) التأكيد على أهمية العمل الجماعي.
5) التأكيد على أهمية البرامج التعليمية والتدريبية، والتحسين الذاتي لمواكبة التكنولوجيا الحديثة.

وبالرجوع إلى الأدبيات والدراسات في هذا المجال، يلاحظ أنه لا يوجد تعريف موحد لإدارة الجودة الشاملة بشكل دقيق ومحدد، لمعرفة أساسياتها، وأهدافها، فقد تعددت التعريفات التي وضعت لإدارة الجودة الشاملة، وكل منها تناول أبرز سمة أو خاصية معينة لها، **ومن هذه التعريفات ما يلي:**

- عرف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي إدارة الجودة بأنها: (نظام إداري إستراتيجي متكامل، يسعى لتحقيق رضا العميل، وأن تطبيق هذه الفلسفة

الإدارية يُحتم مشاركة المديرين، والعاملين، كما يقوم باستخدام الطرق الكمية لتحسين وتطوير العملية الإدارية بشكل مستمر).

- كما تعرف بأنها: (الإستراتيجية الإدارية التي تركز على مجموعة من القيم، التي تتضح في مختلف المستويات التنظيمية على نحو إبداعي؛ بهدف تحقيق التحسن المستمر لعمل المؤسسة).
- وكذلك تعرف بأنها: (قدرة المنتج [خدمة أو سلعة] على تحقيق الإشباع الكامل لحاجات ورغبات المستفيد بأقل التكاليف).
- وعرفتها منظمة الجودة البريطانية بأنها: (الفلسفة الإدارية للمؤسسة، التي ينبغي من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستفيد، مع تحقيق أهداف المؤسسة).
- كما تعرف بأنها: (أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع مستويات المؤسسة التعليمية؛ ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم).
- والجودة الشاملة في رأي جون مارش (John Marc) هي: (فلسفة ذات أدوات وعمليات للتطبيق العملي، ترمي إلى تحقيق ثقافة التحسين المستمر، ويقوم بها كل العاملين في التنظيم المدرسي؛ بهدف إرضاء وإسعاد المستفيدين).
- والجودة الشاملة هي: (أسلوب إداري، يتضمن تقديم قيمة للمستفيد الداخلي والخارجي، من خلال تحسين وتطوير مستمرين للعمليات الإدارية والتربوية بشكل صحيح، بالاعتماد على احتياجات وتوقعات المستفيد).
- يشير مفهوم الجودة إلى: (جميع الأنشطة التي يقوم بها مجموعة من الأفراد المسئولين عن تسيير شئون المؤسسة، وتشمل: [التخطيط، التنظيم، التنفيذ، المتابعة، التقويم]؛ بهدف التغلب على ما بها من مشكلات، والارتقاء بمستوى الأداء لتحقيق النتائج المرجوة).

وعليه فإن إدارة الجودة الشاملة تتطلب مفاهيم أساسية، هي كما يلي:

1- إدارة ملتزمة ومعنية بتقديم دعم طويل الأمد.

2- التركيز على المستفيد من جميع النواحي داخليًا وخارجيًا.

3- المشاركة الفعالة والاستخدام الأمثل للفئة العاملة.

4- التحسين المستمر.

5- التشاركية.

6- وضع مقاييس لأداء العمليات.

ويتضح من خلال التعريفات السابقة تعدد الآراء ووجهات النظر حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وإن اختلفت في معانيها وألفاظها، إلا أن معظمها يشترك في السمات التالية:

- التركيز على أداء العمل بشكل صحيح.
- تلبية احتياجات المستفيد، وتحقيق أهداف المؤسسة.
- التركيز على العمل الجماعي، والمشاركة الفعالة.
- السعي للتحسين المستمر في العمليات.
- المشاركة في صنع القرار.
- إرضاء العملاء وإسعادهم، وذلك من خلال الوفاء باحتياجاتهم ومتطلباتهم.

ويركز مفهوم إدارة الجودة على ثلاثة نظم أساسية، وهي:

[أ] **النظام الاجتماعي:** يتضمن الاتجاهات، والقيم والمعايير، والعلاقات بين العاملين، ونظم الحوافز، والمكافآت، وأنماط السلوك.

[ب] **النظام الإداري:** ويشمل العمليات الإدارية؛ من (تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، وتنسيق)، والبناء التنظيمي، ومستويات السلطة، وأهداف المؤسسة.

[ج] **النظـام التقنـي**: ويـشمل الأدوات والممارسـات والأسـاليب الكميـة والكيفيـة، وتطوير أساليب العمل داخل المؤسسات لتحقيق خدمة المستفيد، ورسالة المؤسسة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر ديمنج (Deming) - الملقب بـ (أبو الجودة الشاملة)، والذي له الفضل الكبير في نشر رقابة الجودة الشاملة في اليابان عام 1950م - أول من وضع المبادئ، التي تُعد مـن المتطلبـات الأساسـية لمفهـوم إدارة الجـودة الـشاملة في المؤسـسات، والتـي منهـا المؤسسات التعليمية، وقد أشار إليها كثير من الباحثين، **وهي كما يلي:**

- تحديد الأهـداف؛ وذلك من أجل رفع مستوى الأداء والإنتاج وتحسين أنظمة العمل.
- انتهاج فلسفة جديدة، وتبنيها، ويتحمل مسئوليتها كل الأفراد في المؤسسات، وعلى رأسهم الإدارة.
- التخلص من الاعتماد على الفحص والتفتيش، مع التمسك بالجودة.
- إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط، وإنما رضا العميل في المقام الأول.
- تطبيق فلسفة وبرنامج التحسينات المستمرة في عمليات التخطيط والإنتاج.
- استخدام طرق حديثة للتدريب والتعليم على العمل، بما في ذلك رجال الإدارة.
- وجـود القيـادة الفعالـة، التـي تعمـل عـلى تطـوير وتطبيـق الرؤيـة الإسـتراتيجية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ونشر ثقافتها بين العاملين.
- العمل على إزالة الخوف لدى فريق العمل.
- إزالة الحواجز التي تحرم العـاملين من الزهـو والتفاخر بالعمـل، والتخلص من نظام التقويم السنوي للأداء.
- التوقف عن تهديد العـاملين، وذلـك بالتخلي عن الشعارات البراقة، والنصائح والتحذيرات التي تعوق الإنجاز في العمل.

- العمل الجماعي من خلال الفريق الواحد، ونشر ذلك بين العاملين في المؤسسة، مع إحساس الكل بالمسئولية.
- استبعاد الأهداف الرقمية والحصص العددية، التي تشجع على الإنجاز الكمي دون الكيفي.
- إزاحة العوائق التي تعترض الفخر والاعتزاز في العمل، والتي تركز على السلبيات، وتدمر الرغبة في التحسين.
- إشراك كل فرد داخل المؤسسة في عملية التمويل، وتطبيق الجودة الشاملة.

وهناك عدة مبادئ أخرى، وهي من المبادئ المتفق عليها بدرجة كبيرة، وهي على النحو التالي:

- التركيز على إرضاء العميل، وذلك من خلال تلبية توقعاته الحالية والمستقبلية.
- الدعم الكامل للقيادات بالقيم، وثقافة وآليات الجودة الشاملة.
- تشجيع الأفكار المبدعة والمبدعين.
- تغيير نمط الإدارة من النمط التسلطي إلى أسلوب التفويض والتمكين.
- تحقيق الشمولية، لتشمل جميع المجالات وجميع العملاء الخارجيين والداخليين.
- تكامل السياسات لتحقيق الجودة والتميز في عمليات الجودة، ومن ثمَّ مخرجاتها لتقديم خدمة تعليمية متميزة.
- استحداث وحدة تسمى (وحدة الجودة الشاملة)، تلحق بمكتب القيادة التعليمية الأولى؛ وذلك لنشر ثقافة الجودة، ومتابعة تطبيقها.
- التركيز على التعاون بدلًا من التنافس.
- الاستخدام الرشيد لآليات الإدارة الفعالة للوقت والتعامل الإيجابي مع الصراعات.

- تزويد العاملين بثقافة ومهارات السلوك التوكيدي.
- تفعيل الحوافز، ويراعي ذلك تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية.

الاتجاهات الفلسفية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هناك العديد من النماذج الفلسفية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي تستند عليها، وتذكر الدراسة بعضًا منها على النحو التالي:

(أ) والتر شيوارت (Walter Shewart):

يرى شيوارت أن التطوير المستمر هو أحد مظاهر الجودة الشاملة، وتمركز نموذجه على دائرة الجودة، والتي تبدأ بـ (التخطيط، والعمل، والمراجعة، والتنفيذ)، ويتم ذلك في إطار جمع البيانات لمعرفة مدى تقبل ورضا العميل عن التطوير، وتتسع دائرة التحسينات مع تكرار الدورات بشكل مستمر؛ سعيًا لتحسينات إضافية، من خلال ما يتم طرحه وتنفيذه من حلول لتحقيق الجودة الشاملة في المستقبل.

(ب) جوزيف جوران (Joseph Jouran):

يرى جوزيف جوران، أن الجودة تعني الملاءمة في الاستعمال، وأن الجودة الأساسية في المؤسسة التعليمية هي تنمية البرامج والخدمات التي تشجع العملاء، وتمركز نموذجه في مجموعة من الخطوات، تبدأ من إيجاد الوعي للحاجة للتطوير، ووضع أهداف التطوير والبدء بالتنظيم؛ من أجل تحقيق الأهداف والتدريب، وتنفيذ المشروعات لحل المشكلات مع تسجيل التقدم، وإعطاء التقديرات، والتوصل للنتائج والاحتفاظ بالدرجات، وأخيرًا إجراء الإصلاحات، وذلك من خلال تخصيص جزء، يتم إصلاحه كل عام في النظم والعمليات التقليدية في المنظمة.

(ج) نموذج إدوارد ديمنج (Edward Deming):

يُنسب الاهتمام بالجودة فلسفةً وفكرًا وتطبيقًا إلى الأمريكي وليام إدوارد ديمنج، الذي قاد حركة الجودة الشاملة في اليابان، وكان إدوارد ديمنج يعلم اليابانيين كيف يؤدون ما يؤدونه، وطبقًا لتعريف ديمنج فإن النظام شبكة من المكونات ذات الاعتماد

المتبادل التي تعمل معًا لتحقيق هدف النظام، **وتقوم فلسفة ديمنج في تطبيق الجودة الشاملة على الأسس التالية:**

- يقسم ديمنج أسباب ظهور المشكلات إلى أسباب عامة، وأخرى خاصة، **فالعامة:** تقع مسئوليتها على الإدارة نفسها، **أما الخاصة:** فترجع للأفراد العاملين أو التقنيات المستخدمة.
- تكوين الأساليب النظامية الفعالة لحل المشكلات، وهو ما عرف بدائرة ديمنج شيوارت لعملية التحسين المستمر، وهي مكونة من أربع خطوات رئيسة، وهي: (التخطيط، العمل، المراجعة، التنفيذ)، كما يعزز ديمنج دور الإدارة من خلال إزالة الموانع الخاصة لعمل الجودة العالية، واتخاذ قرار لتحسين العملية، وتحسين الإنتاج.

ويتضح مما سبق تباين وجهات النظر الفلسفية المتنوعة، التي عبر عنها كثير من رواد فلسفة الجودة الشاملة في القرن العشرين، وكان من أبرز الاتجاهات الفلسفية انتشارًا وتطبيقًا في المؤسسات الإنتاجية والخدمية فلسفة "إدوارد ديمنج" ومبادئه الأربعة عشر سابقة الذكر، ولكن على الرغم من الاختلاف إلا أنهم أكدوا جميعًا على ضرورة تحقيق احتياجات العملاء، مع الاستمرارية في التحسين للمنتج، ولعله بعد تناول الجودة الشاملة وفلسفتها، أصبح من الضروري معرفة أدواتها، وتقدم الدراسة فيما يلي عرضًا لأهم هذه الأدوات.

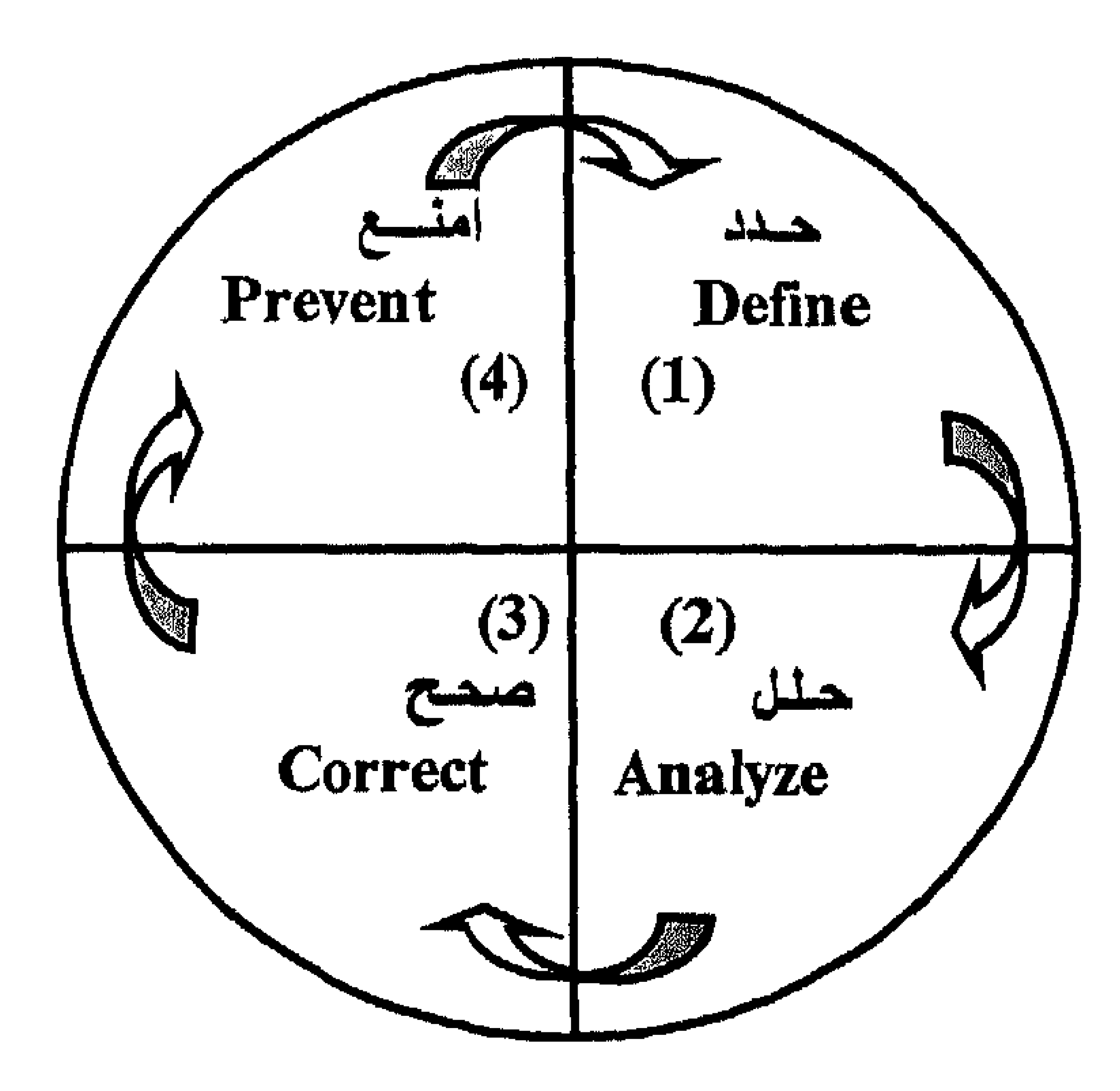
أدوات الجودة الشاملة:

لكي تتحقق الجودة الشاملة في جميع المنظمات، والتي منها المنظمات التعليمية، لابد من ضمان جودة عملياتها، وأدواتها، وعلى الرغم من تعدد أدواتها إلا أنها ترتبط جميعًا بدورة التحسين المستمر، وفيما يلي موجز لها:

دورة التحسين (The Improvement Cycle):

من الضروري للقائمين على عمليات تحسين الجودة أن يكون لديهم هيكل متكامل، يضم عددًا من الأدوات والأساليب التي يمكنهم استخدامها، وهذا الهيكل يحدد اتجاه

مبادرة التحسين المستمر، كما يعمل على تجنب الاستطرادات المضيّعة للموارد دون داعٍ، وهذه الدورة تتكون من الخطوات التالية كما بالشكل التالي:



شكل (7) دورة ديمنج وشيوارت لتحسين الأداء

يتضح من الشكل السابق أن تكرار الدائرة، وعدم توقفها يؤكد على استمرارية التحسين في الأداء، فمن الضروري السير بخطوة التحديد، وأن يصير التحسين في اتجاه عقارب الساعة بحيث لا يتم البدء في الخطوة التالية إلا بعد الانتهاء بنجاح من الخطوة السابقة، **ويمكن توضيحها على النحو التالي:**

الخطوة الأولى: حدد (Define):

ويتمثل ذلك في تحديد الأهداف المراد إنجازها، وتحديد العملية، وتحديد الموارد المطلوبة والأدوار، والمسئوليات التي يقوم بها الفريق، وفي النهاية يقوم بتحديد الخطة الموجزة اللازمة للتنفيذ.

الخطوة الثانية: حلل (Analyses):

تتكون هذه الخطوة من:

أولًا: القياس الكمي، وذلك باستخدام المقاييس الرقمية لمراقبة المشكلات المتعلقة بالعملية.

ثانيًا: تحليل الأسباب الرئيسة، وذلك بقيام الفريق بتحديد الأسباب الرئيسة للمشكلة.

ثالثًا: التحقق من الأسباب الرئيسة، حيث يقوم الفريق بالتحقق من أسباب المشكلة، عن طريق الاختبار والقياس.

الخطوة الثالثة: صحح (Correct):

وتتمثل هذه الخطوة في اقتراح الخطوات وتصحيحها، وتشجيع الابتكار والإبداع والاختيار الجيد، ووضع الخطط الجيدة لتجنب الفشل التام، مع تنفيذ الأداء أو التغيير بشكل تجريبي، وفقًا للخطة، والتحقق من التصحيح، وتوصيله للآخرين بأفكار جديدة، يمكن أن يستفيدوا منها.

الخطوة الرابعة: امنع (Prevent):

وتتمثل هذه الخطوة في اقتراح الخطوات الوقائية الممكنة، والإعداد الجيد في تنفيذها، والتحقق من الوقاية بالدليل على أن التصحيح قد عالج المشكلة.

وبعد عرض دائرة التحسين المستمر التي تحقق تمييز الأداء، يلزم عرض أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة، **وهي على النحو التالي:**

(أ) العصف الذهني:

ويهدف إلى محاولة الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية، في ظل بيئة مشجعة ومؤيدة، وتشمل جميع أعضاء فريق التحسين والتطوير المستمر، وتستخدم هذه الأداة لتوليد الأفكار فقط، ولكنه لا يتطرق إلى تحليلها، ويتم ذلك بأن يطلب من كل عضو من الفريق الإدلاء بفكرة واحدة عن الموضوع، وتتكرر الدورة عدة مرات، ويقوم أحد أعضاء الفريق بتسجيل الأفكار بدون توجيه أو نقد، ثم بعد ذلك يتم إعادة ترتيبها حسب الأهمية، واختيار الأولى والأفضل، ثم الثانية، وهكذا.

(ب) تحديد المواقف:

وهي طريقة لقياس عمليات المؤسسة، ومقارنتها بما يتم داخل المؤسسات المتميزة

في مجال الإنتاج، ويفيد ذلك في تحديد الأولويات والأهداف؛ من أجل إجراء التحسين، والقدرة على الوصول إلى التنافس والتميز.

(ج) أشكال باريتو:

ويتم فيه جمع بيانات عدد مرات تكرار حدوث الأخطاء أو المشكلات، ومعرفة أسبابها، وتوضيح أين يجب توجيه الاهتمام؛ لتحقيق أقصى تحسن ممكن، ويحدد تأثير باريتو باستخدام إحدى المساعدات التالية: (الرسم البياني، الأعمدة البيانية، الخرائط البيانية).

(د) نموذج عظم السمكة:

ويهدف إلى المساعدة في إثارة الأفكار حول المشكلات المحتملة أو الحلول الممكنة، حيث تساعد هذه الأداة في تحديد إطار عام للتحليل الإضافي، وذلك عن طريق وضع عدد أكبر من القضايا في مجموعات يمكن إدارتها بشكل أفضل.

(هـ) الاستخدام الأمثل للوقت:

وهي من الأدوات المهمة لإدارة الجودة الشاملة، التي تهدف إلى الحصول على مرونة، ومراقبة جميع الأنشطة، حيث إن جميع الأدوات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة تتضمن الاستخدام الأمثل للوقت، فهناك كثير من العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت وهدره، وذلك مثل: (الأهداف غير المحددة، القرارات المؤجلة، نقص التغذية العكسية، الإجراءات الروتينية، نقص الأدوات والأساليب الإدارية، انعدام العمل بروح الفريق، انخفاض الروح المعنوية ... إلخ).

ويتضح مما سبق تعدد أدوات إدارة الجودة الشاملة، وأن تحقيق التحسين المستمر هو مدخل إداري حديث، يهدف إلى رفع كفاءة المنظمات وإدارتها وكفاءة الأفراد بها، مع الالتزام بجودة الأداء الإداري بالمؤسسة، وأداء العمليات بشكل صحيح، ويتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة في داخل النظام التعليمي على مدى توافر هيكل تنظيمي قادر على مواجهة التغيير، واستيعاب مفاهيم الجودة بشكل سليم، مع القيام بعمليات

التحسين المستمر؛ من أجل التطوير والتميز، ولكي تنفذ عمليات الجودة الشاملة لابد من تصميم وحدة متكاملة قادرة على مواجهة التحديات، **وتحتوي هذه الوحدة على عناصر أساسية تشكل قاعدة للتطبيق الصحيح، وهذه العناصر هي:**

[أ] الالتزام الكامل من قبل الإدارة العليا بنمط قيادي سليم.

[ب] التركيز على المنتج (العميل).

[ج] التركيز على الحقائق.

[د] الاهتمام بالتحسينات بشكل مستمر.

[هـ] القدرة على المشاركة الجماعية في العمل.

[و] التركيز على خبرات القوى العاملة.

إن إدارة الجودة الشاملة مرتبطة بشكل كبير بالقيادة (العليا)، وإن نجاحها يستند للقيادة العليا في المؤسسة، فكلما زاد التزام القادة كلما كانت الرؤية واضحة، معززة بالسلوك والتصرفات والأفعال، وبالتالي كانت السرعة في أن تصبح إدارة الجودة الشاملة هي الثقافة السائدة داخل المؤسسات، وهناك عدد من الالتزامات التي يجب على القيادات التربوية الالتزام بها في ضوء اتجاه إدارة الجودة الشاملة، **وهي على النحو التالي:**

1- البحث عن فرص التحدي للتغيير والنمو والابتكار والتطوير.

2- عمل التجارب، وتحمل المخاطر، والتعلم من الأخطاء المصاحبة للتنفيذ.

3- تشجيع التعاون، وتحقيق الأهداف المشتركة، وبناء الثقة بين العاملين.

4- التخيل وتعظيم المستقبل.

5- تقوية الآخرين، بالاشتراك في المعلومات والسلطة، وزيادة حريتهم في التصرف.

6- إعطاء المثل للآخرين، بالتصرف بطرق تتسق مع أهداف ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

7- التخطيط للنجاحات الصغيرة، التي تُشجع على التقدم المستمر وتبني الالتزام.

8- الاعتراف بمساهمات الأفراد في تحقيق النجاح لكل مشروع من المشروعات.

9- حث الآخرين، من ذوي الرؤية المشتركة، للتعبير عن آرائهم.

10- الاحتفال بإنجازات فريق العمل بشكل منتظم.

مرتكزات الجودة الشاملة :

إن إدارة الجودة الشاملة لأية مؤسسة هو أساس مهم لأداء أي عمل بإتقان، وخاصة في مجال التعليم، فالفرق بين مؤسسة جيدة، وأخرى ضعيفة، هو إدارة تلك المؤسسة، وتحقيق انضباط إداري داخلي، يوفر مناخًا للتوسع والتميز.

وتقوم الجودة الشاملة على عدة مرتكزات، أهمها ما يلي:

1- التحسين المستمر:

ويقصد به توجيه الإدارة والأفراد نحو تدعيم التحسين المستمر، من خلال التفاعل والعمل المستند إلى دوائر التخطيط والتقويم المستمر، وتحسين استعمال المصادر علميًا، والسعي نحو الترقي في خدماتها، والتمييز في عطاءاتها.

2- القيادة الواعية:

والقيادة هي: (القدرة على التأثير في السلوك البشري؛ لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك)، وتعد القيادة في المدرسة هي الوحدة المسئولة عن إدارة المدرسة، وأفرادها، ولا يمكن للجودة أن تصبح هدفًا مستمرًا إلا بوجود قيادات ذات رؤية واضحة، بعيدة المدى، تأخذ بيد المؤسسة التعليمية وأعضائها إلى الأهداف المنشودة.

3- التدريب والتثقيف:

فالسير في طريق الجودة الشاملة يتطلب وعيًا عامًّا داخل المؤسسة، وثقافة واضحة، لا تبنى إلا من خلال التدريب المتواصل، والتثقيف المستمر لجميع العاملين في المدرسة لتحقيق أهداف المؤسسة.

4- تمكين العاملين:

ويعني ذلك إعطاء العاملين المزيد من الثقة والصلاحيات، وإشراكهم في تطبيق الجودة الشاملة في المدرسة؛ لأن المشاركة تخفف المعارضة، وتضمن الولاء، وذلك بإحساس العاملين بانتمائهم إلى أهداف المؤسسة.

5- رضا العميل:

ويعني ذلك أن الاهتمام بكل من يستفيد من الخدمات في المؤسسة التعليمية؛ داخلها وخارجها، وكسب رضائه، هو المحور الذي تقوم عليه إدارة الجودة الشاملة.

متطلبات تطبيق الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها:

إن هذه العناصر والالتزامات والمرتكزات لإدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى استحداث متطلبات أساسية لدى المؤسسات؛ حتى تستطيع تقبل اتجاه إدارة الجودة الشاملة بصورة سليمة وواضحة قابلة للتطبيق، وتحقيق الوصول الفعلي لرضا المستفيد الداخلي والخارجي في المؤسسات، **ومن هذه المتطلبات ما يلي:**

- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام الجودة الشاملة.
- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد.
- تنمية الموارد البشرية، وتطوير المناهج، وتبني أساليب التقويم المتطورة، وتحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد والتطوير.
- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.
- تهيئة المناخ المناسب للعمل والتدريب المستمر لكافة الأفراد.

- التركيز على العميل المستفيد.
- القدرة على ممارسة التقويم الذاتي للأداء.
- تطوير نظام المعلومات لجمع الحقائق؛ من أجل اتخاذ القرارات السليمة، وتفويض الصلاحيات للعاملين.
- المعيار لا يحدد الجودة وحدها، وإنما يحدد أو يصف على نحو عام أو خاص المعرفة أو الفهم أو المهارة، أو الاتجاهات التي تظهر في خريج أو جماعة من الخريجين.
- ضرورة التفريق بين الجودة والفاعلية، فالفاعلية هي قياس مدى تحقيق الأهداف المعلنة (المخرجات)، والجودة تقيس الإنجاز (المخرجات)، والأهداف ذاتها باعتبارها مدخلات.
- ضرورة التفريق بين الجودة والشفافية، فالشفافية هي مدى الاستغلال أو الاستعمال الجيد للمصادر في تحقيق الأهداف، والجودة تهتم بالأهداف والمصادر معًا.
- استخدام أساليب كمية في اتخاذ القرارات؛ وذلك لزيادة الموضوعية والبعد عن الذاتية.
- رفع الروح المعنوية للعاملين، وتقديم المكافأة والحوافز التشجيعية.
- التعرف على تطلعات الطلاب؛ لتزويدهم بتعلم مهارات ذات جودة.

ويتضح مما سبق أن الإدارة هي المسئولة عن إيجاد هذه المتطلبات؛ لتحقيق اتجاه إدارة الجودة الشاملة، فوجود القيادة التربوية الفعالة داخلها يشجع على تحقيق الإدارة الذاتية والتقويم الذاتي للمدرسة، ويساعد على إيجاد مناخ منظم، يشجع على الابتكار والتطوير، وأن القيادة هي عصب الجودة في المؤسسة، وعليه فإن دور الإدارة العليا هو مساندة المنظمة كما يلي:

- اعتبار المنظمة وحدة تنظيمية مستقلة تتبع الإدارة العليا، من خلال خطوط إدارية عريضة، وإتاحة قدر أكبر من اللامركزية والحرية لها؛ لتحقيق التطوير، وتشجيع الإبداع الابتكاري في جميع مجالات العمل.
- تطوير القوانين واللوائح التي تنظم العمل والمتابعة والإشراف المستمر، وفهم احتياجات المستفيدين من هذه المنظمة.
- تدريب الإداريين على الأساليب الحديثة في (التخطيط الإستراتيجي)، وتطبيقات ذلك في المجال.
- تحديد رؤية ورسالة المنظمة.
- العمل على إيجاد خبراء مدركين لكل النظم، التي تتضمن الرؤية الشاملة، بالإضافة إلى وجود اختراعات للقيادة؛ لضمان جودة الإنتاج والتحسين المستمر لإرضاء المستفيد.
- التركيز على رضا الأفراد والعملاء والمستخدمين وجودة الإنتاج.

ويتضح مما سبق أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات والمؤسسات والتي منها المؤسسات التعليمية، والعمل على استمراره - يعد من أكثر التجديات التي تواجهها المؤسسات، ولا شك أن هذه المتطلبات تحتاج إلى قيادة فعالة في ظل معايير تقويم إدارة الجودة الشاملة، وهي تتضمن مجموعة من المؤشرات المطلوبة لتحقيق الجودة الشاملة، وهي كما يلي:

(1) التخطيط الإستراتيجي.

(2) جمع المعلومات وتحليلها.

(3) إدارة الإمكانات البشرية.

(4) المراقبة المستمرة.

(5) تنمية العلاقات الإنسانية لجميع العاملين.

(6) اتخاذ القرار بطريقة علمية.

ويعتبر تطبيق معايير الجودة الركيزة الأساسية للتطوير، ويمكن تعريف المعايير بأنها: نموذج للأداء، يتم تأسيسه بمعرفة هيئات علمية ومهنية، وتأتي صياغة المعيار لكي تعبر عن محتوى علمي وعملي، فتكون بذلك قابلة للتطبيق، وقاعدة أساسية مرشدة للعمل، في حين يدل مؤشر الجودة إلى مدى التزام الأقسام والإدارات بتطبيق مفهوم إدارة الجودة، **وفيما يلي بعض معايير جودة الأداء:**

1- تلتزم الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة.

2- مشاركة جميع الأفراد في صياغة رؤية وقيم ورسالة المنظمة.

3- استخدام التغذية الراجعة عند إجراء أي تغيير.

4- توثيق إجراءات الجودة للاستمرار في التميز القيادي.

5- تشجيع الإبداع والابتكار في تنفيذ الأعمال بكفاءة أكثر.

6- تقديم الخدمات للمستفيدين، باستخدام التقنية الحديثة في جميع عملياتها.

7- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للجهود المتميزة.

وتصمم معايير الجودة لمساعدة فريق الإدارة على التعرف على نقاط القوة، ونقاط الضعف التي تحتاج إلى تحسين، وتستخدم لتحديد مدى تحقق الأهداف.

إن إدارة الجودة الشاملة، شأنها شأن كل نظام حديث، لابد وأن يقابله العديد من الصعوبات عند تطبيقه، سواء على مستوى الأفراد أو الإمكانات؛ نظرًا لحداثته، ومتطلبات تطبيقه، التي قد لا تجد مناخًا مناسبًا؛ إما لعدم فهمه على النحو الأمثل، أو لنقص الخبرات المدربة، والمهارات اللازمة، **وفيما يلي أبرز هذه المعوقات:**

1- مقاومة الإدارة العليا، وتطبيق برامج الجودة بشكل غير سليم.

2- غياب كفاية مستوى تفويض العاملين داخل المؤسسات.

3- انخفاض فاعلية برامج الاتصال وفرق تحسين الجودة.

4- قصور في القوة البشرية ذات الكفاءة العليا.

5- شيوع الظواهر السلبية لضعف الإعداد، فمن المعلوم أن الكفاءات البشرية المدربة ذات الكفاءة هي الأقدر على تفهم أهداف التعليم واحتياجات المجتمع التي تعيش فيه.

6- ندرة استقرار الإدارة، وتغييرها الدائم، بمعنى تعاقب المديرين على المنظمة الواحدة، لا يتيح أمامهم الفرص لفهم وتطبيق اهتماماتهم.

7- التركيز على تقييم الأداء، وليس على القيادة الواعية، التي تساعد الأفراد في تحقيق جودة أعلى، وبالتالي تتحول الإدارة إلى إدارة بالتخويف.

8- اللبس حول التدريب وتقييم الأداء، وهذا يعني إهمال احتياجات العاملين للتدريب لفهم هذا الأسلوب، بالإضافة إلى إهمال اعتباراته أو معاييره عند تقييم الأداء.

9- تسيب العاملين بالمنظمة؛ مما يؤدي إلى تخلي العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئيًّا أو كليًّا، وعدم بذل المفترض المتوقع منهم من مجهود، مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل، وإلى تدني مستويات الكفاءة، والكفاية التنظيمية.

10- عدم توافر الكفاءات المؤهلة لإدارة الجودة الشاملة، والذي يرجع إلى ضعف برامج التدريب، بالإضافة إلى قلة الموارد المالية. فتدريب كافة العاملين، وتوفير الخدمات الاستشارية، والحصول على شهادة الجودة، والحفاظ عليها، يتطلب توفير موارد مالية لسد هذه الجوانب.

إدارة الجودة الشاملة ودورها في تفعيل الأداء الإداري للمديرين:

يعمل اتجاه إدارة الجودة الشاملة على تفعيل الأداء الإداري للمديرين، في ظل عدة مبادئ على النحو التالي:

- **مبدأ التحسين المستمر**: هو مبدأ يشكل جوهر إدارة الجودة الشاملة، فهي لا

تقف عند مستوى معين، وكذلك تحسين الأداء الإداري للمديرين، من خلال نظام متكامل من البيانات، مدارة بالمنهج العلمي، في مواجهة التحديات والمشكلات التي تواجه المديرين لتحقيق الجودة الشاملة في المنتج.

- **اتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات:** إن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على اتخاذ القرارات التي تستند إلى الحقائق، وليست العشوائية، فهي تستخدم المفهوم العلمي في حل المشكلات التي تعترضها، وهذا يتطلب وجود قاعدة بيانات وغرفة معلومات، أو جهاز كفء للمعلومات؛ لاعتماد التحسين والتطوير عليها، من خلال وضع الأهداف، وإحداث التوازن بين الخطط، وتوجيه العمليات، ومعرفة احتياجات ومتطلبات سوق العمل .. كل ذلك يعمل على تحسين الأداء الإداري للمديرين في اتخاذ القرارات الإدارية.

- **العمل الجماعي:** إن مشاركة كل فرد داخل المؤسسة للعمل على تحقيق الهدف العام، تؤكد عليه فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛ باعتباره وسيلة فعالة لتشخيص المشكلات، وإيجاد الحلول المناسبة لها، ويأتي هذا من خلال التدريب الإلزامي لجميع المديرين على أساليب الجودة الشاملة؛ لتحسين أدائهم، وعليه تتضح أهمية تنمية روح الفريق والعمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

- **إدارة فاعلة للموارد البشرية:** تعتبر الإدارة عاملًا حاسمًا في إنجاح إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة، ولهذا ينبغي التركيز على حسن اختيار وتعيين الشخص المناسب في المكان المناسب والوظيفة المناسبة، بناءً على المواصفات والمعايير المحددة لذلك، بحيث تخدم أهداف الجودة الشاملة؛ مما يساعد على تفعيل الأداء الإداري للمديرين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكفاءة وفاعلية في الأعمال اليومية.

- **تفويض السلطة:** هذا المبدأ يرتكز على التعاون وبناء روح الفريق، باشتراك جميع العاملين بالمنظمة في عملية التطوير المستمر، من خلال التدريب المستمر، وتوزيع الأدوار والمسئوليات، ووضع إستراتيجيات التقويم، وإشعارهم بدورهم وأهميتهم في العمل، وتفويضهم في كثير من الأمور، ومنحهم سلطات أوسع، وحلقات الجودة

تعتبر من أفضل الأساليب في العمل الجماعي، من خلال تفويض السلطة؛ لتحسين جودة العمل، وتفعيل الأداء الإداري للمديرين.

(3) إدارة الوقت:

أ - إدارة الوقت في المؤسسات:

يتطلب هذا العصر وجود قيادات إدارية، تتوافر لديها درجة عالية من الجودة والمهارات الذاتية والفنية والسلوكية، تكون قادرة على التكيف مع المتغيرات المستمرة والأنماط التنظيمية المتطورة، وقد تبين من العرض السابق أهمية اتجاه الإدارة الذاتية، وإدارة الجودة الشاملة، وممارسات كل إدارة، ودورها في التنظيمات المعاصرة، وما تتيح كل إدارة من قدرة على مواكبة التغيير وإحداثه، ولا تقل أهمية الوقت وإدارته عن الإدارات السابق ذكرها، حيث تعتبر إدارة الوقت من الاتجاهات الإدارية المعاصرة، التي يستخدمها المديرون في مؤسساتهم، ويعتبر مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم التكاملية الشمولية.

مفهوم إدارة الوقت:

إدارة الوقت مصطلح مركب من كلمتين؛ إدارة، ووقت؛ وذلك لأن الإدارة هي الشيء المميز والريادي في المجتمع، وهي الروح الأساسية للعصر الحديث، ويمثل الوقت أو الزمن بعدًا مهمًا للإدارة، فالإدارة يجب أن تأخذ في الاعتبار الحاضر والمستقبل البعيد، حيث يعد البعد الزمني من الأمور المتأصلة في الإدارة؛ باعتباره هو أساس التقدم الاقتصادي.

فإدارة الوقت هي التخطيط والتحليل والتقييم المستمر لكل الأنشطة التي يقوم بها الفرد، خلال فترة زمنية محددة؛ بهدف تحقيق فعالية عالية في استثمار الوقت المتاح.

وتعرف إدارة الوقت على أنها: " الكفاءة في استخدام الوقت المتاح لإنجاز المهام بكفاية وفاعلية، وحل المشكلات الفنية والتنظيمية المعقدة بطريقة أذكى وجهد أقل لتحقيق الأهداف. **كما أنها:** "الاستخدام والاستثمار الأمثل والجيد والهادف للوقت المحدد والمسموح به لتحقيق غاية ما".

كما يقصد بإدارة الوقت: "إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدى في الوقت، وتعني الاستخدام الأمثل للوقت والإمكانات المتوافرة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف مهمة، وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليلها، والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل.

من هنا نلاحظ أن إدارة الوقت توفر للفرد توظيفًا فعالًا لحياته، كما تؤمن له اغتنام الفرص والاستفادة إلى حد بعيد، فالوقت يساوي حياة الإنسان، وإدارته هي حسن استخدام هذه الحياة، فهو مورد ثمين ومهم، إذا تم استثماره بشكل جيد وفعال، للبشر وللدول التي تُقدره، فيمنحها تقدمًا ورُقيًّا.

أهمية إدارة الوقت:

يُعد الوقت من أهم عناصر الإنتاج الرئيسة، وتعتبر اتجاهات الأفراد في مجتمع معين نحو الوقت وأهميته وكيفية استثماره، أحد العناصر الرئيسة للبيئة الثقافية، كما أنه من الممكن قياس مدى التقدم الحضاري لدولة ما من خلال تقديرها للوقت.

فالإدارة تسعى لتحقيق أهدافها، وذلك بتوجيه جهود العاملين بها؛ لتحقيق أهداف محددة، واستثمار الموارد المختلفة والمتاحة استثمارًا حسنًا، وفي مقدمتها عامل الوقت، فهي كأي نوع من أنواع الإدارات الأخرى تحدد وظائفها بالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والمتابعة والتقويم، ولكي يتم تفعيل هذه الوظائف تفعيلًا حسنًا لابد من حسابات دقيقة لعامل الوقت، بحيث تجعله في خدمة هذه الوظائف.

إن أحوج الناس إلى تقسيم الوقت وتنظيمه، هم المشغولون من أصحاب المسئوليات؛ لتزاحم الأعباء عليهم، حتى أنهم يشعرون أن الواجبات أكثر من الأوقات.

وترجع أهمية الوقت إلى ما يلي:

[أ] الوقت مورد نادر، وينبغي أن يستثمر بكفاءة وفاعلية.

[ب] الوقت له قيمة عالية؛ لأنه يمثل العنصر الحاكم في كيفية استخدامنا لمواردنا الأخرى.

[ج] أن الوقت يستخدم التنبؤ بالمستوى الذي سيكون عليه النشاط في المستقبل.

كما يرجع الاهتمام بالوقت إلى عدة أسباب، منها:

[أ] زيادة المنظمات لما يجب أن يحققه العاملون فيها.

[ب] تعقد بيئة العمل بمختلف أبعادها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

[ج] النزعة إلى الاستغلال الفردي كنتيجة لعوامل كثيرة، منها زيادة حجم المنظمات والحكومات، وازدياد تأثيرها على الأفراد.

[د] ارتفاع معدلات التغيير السنوية، وقد تطرق ألفن توفلر (Alvin Toffler) في كتابه صدمة المستقبل (Futur Shock)، **فقال:** "إن كلًّا منا لديه القدرة على استيعاب التغيير بمعدل معين، وتبدأ المشكلات حين يكون معدل التغيير أكبر من طاقة الفرد على استيعابه، وهنا يسبب الوقت معظم هذه المشكلات".

اعتمادًا على ما سبق، يتعين اتخاذ الإجراءات لبلورة اتجاهات موجبة نحو إدارة الوقت، وخلق القناعة لدى الإداريين على اختلاف مستوياتهم في السلم الوظيفي، ويتعين كذلك اتخاذ ما يلزم لمعالجة المشكلات.

ومما سبق تتضح صعوبة وضع مفهوم محدد للوقت، فهو مفهوم نسبي يختلف من فرد لآخر، ومن مجتمع لآخر، لكن الحقيقة الأكيدة في تعدد المفاهيم هي أن حسن إدارة الوقت تعني حسن إدارة الحياة.

خصائص إدارة الوقت:

- الوقت مورد من أهم الموارد التي تشكل ما يعرف باسم الإمكانات، إلى جانب أنه يعتبر أحد عناصر الكلفة غير المادية، والتي توضع في الاعتبار أيضًا عند حساب كلفة المؤسسات؛ لذا فإن إدارته بشكل فعال تسهم في دعمه كمورد مهم.
- الوقت يملكنا ولا نملكه، فنحن لا نملك الوقت، وإنما هو الذي يملكنا، فلا يستطيع الإنسان أن يعيد الماضي ليصحح أخطاءه، فإذا أردنا إدارة الوقت والسيطرة عليه، فليس علينا سوى احترامه وحسن استخدامه.

- الوقت هو المورد الوحيد المتاح لنا، ولا نستطيع تخزينه، ولا نستطيع إنفاقه مقدمًا، ولا نستطيع استرجاعه.
- إدارة الوقت تحقق أكبر قدر من الأهداف والإنجازات، وحماية النفس من الفراغ، والوقوع في الزلل.
- إدارة الوقت معيار للمقارنة بين الدول المتقدمة والأقل تقدمًا، فالدولة المتقدمة أكثر حرصًا على استثمار الوقت وعدم إهداره، في حين يسيطر على الدول الأقل تقدمًا عدم الوعي بأهمية إدارة الوقت، وسوء استثماره.
- لا شيء أطول من الوقت؛ لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر منه؛ لأنه ليس كافيًا لتحقيق جميع ما يريده المرء، لذا فإن حسن إدارته تعني الاستفادة منه قدر الإمكان.

أساليب إدارة الوقت:

هناك عدة طرق وأساليب يمكن أن تساعد المدير في أن يرفع من جودة إدارة الوقت والاستفادة القصوى منه، ومن ثم زيادة قدرته على تحقيق الأهداف، **ومن هذه الأساليب ما يلي:**

أ- استشعار المدير لأهمية الوقت وقيمته، ومدى الحاجة إلى تنظيمه وإدارته.

ب- ترتيب الأولويات في تحقيق المهام اليومية، ووضع فترات الراحة في جدول العمل اليومي؛ لكي يبدأ الإنسان العمل بعد الراحة نشيطًا.

ج- تطوير كفاءة التعامل مع الزوار، فإذا كان بإمكان موظف آخر استقبالهم، والإجابة عن استفساراتهم، وتلبية طلباتهم، وتحديد وقت قليل لاستقبال الزوار دون موعد، وعدم المجاملة .. هذا كله يحفظ الوقت من ضياعه بلا طائل.

د- تطوير كفاءة وقت الاجتماعات، **وذلك بمراعاة المدير لما يلي:**

- قلة عقد الاجتماعات غير الضرورية، خاصة إذا كان الهاتف أو النشرات تحقق الغاية نفسها.

- تحديد الهدف من الاجتماع، وجدول الأعمال، والالتزام بوقته؛ بدايته ونهايته، والتقيد بموضوعات الاجتماع، وعدم الخروج عنها.

هـ- ممارسة العمل الجماعي؛ باعتباره وسيلة فعالة لإدارة الوقت، حيث يرفع كفاءة العاملين، ويعمل على زيادة الثقة.

و- الفهم السليم للدور والمهام التي يقوم بها العاملون.

كما أن هناك تقنيات لإدارة الوقت تعد من أفضل الأساليب، وهي كما يلي:

- وضع فهرس البطاقات، أو مخطط للأفكار، أو ملاحظات تذكر.
- إنجاز الأنشطة ذات الأولوية، بالتركيز على البنود ذات الأولوية العالية.
- استعراض الأهداف اليومية، وتحديد الأنشطة اللازمة لإنجاز كل منها، بوضعها قائمة النشاط اليومي:
  - سجل جميع الالتزامات المحددة على مدار الأسبوع.
  - جدول الأنشطة اليومية الروتينية الأخرى.
  - تجنب تفاصيل أكثر من اللازم.
  - اضبط جدولك الزمني عند الضرورة؛ ليكون مرنًا.

ولإدارة الوقت بصورة أكثر فعالية، يجب أن يراعى ما يلي:

- تحديد الأنشطة التي يجب إنجازها للوصول إلى الأهداف.
- تحديد العقبات التي تمنع إنجاز الأهداف.
- التخفيف من حدة التوتر والقلق، الناجم عن التشتت بسبب كثرة الأعمال.
- إعداد "قائمة النشاط اليومي" في ترتيب الأولوية.

كما أن هناك أساليب لإدارة الوقت، تتعلق بكيفية التحكم في الأعمال، فلا يجب أن توزع الاهتمامات في أعمال كثيرة تشتت الجهد، وتضيع الوقت، وتقلل من الكفاءة في الأداء.

وجدير بالذكر أن أساليب إدارة الوقت هي المساعد الأول للمديرين في تحقيق أهداف العمل داخل الإدارة، وبناءً على ذلك تقوم الباحثة بعرض لأهم أساليب إدارة الوقت داخل المؤسسات، **وهي كالتالي:**

[1] أسلوب الإدارة بالأهداف:

ويعني استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام للوصول إلى أفضل النتائج، مع الأخذ في الاعتبار عنصر الوقت، واستخدامه بالطريقة المثلى، والتركيز على صياغة الوقت في صورة أهداف قصيرة المدى، وأخرى طويلة المدى؛ مما يؤدي إلى تنمية القدرة على التخطيط لدى المديرين، واستثمار الوقت استثمارًا أمثل.

[2] أسلوب الإدارة بالتفويض:

ويعني تحقيق إنجازات معينة، من خلال تحفيز وتطوير الآخرين لتحقيق بعض هذه الإنجازات، والتي تعتبر من المسئوليات والمهام التي يقوم بها الإداري، ويكون ذلك من خلال إسناد المدير أكبر قدر ممكن من الأنشطة والمهام لمعاونيه؛ حتى يتسنى له التركيز على أداء الأنشطة المهمة والرئيسة.

[3] الأسلوب التقني التكنولوجي:

ويعني الاستعانة بمستحدثات العلوم التكنولوجية، كالحاسبات، في تنفيذ الأعمال، بعيدًا عن الأوراق والملفات وتعقيدات الروتين، **وتجدر الإشارة إلى أن ذلك يحقق المزايا والفوائد التالية:**

- السرعة والدقة في تنفيذ الأعمال، والقدرة على حفظ بيانات ضخمة في حيز صغير.
- المحافظة على سرية البيانات والمعلومات.
- استخدام الحاسبات في رصد درجات الطلاب ونتائج الامتحانات يضمن قدرًا كبيرًا من الدقة، وصحة المعلومات، وتوفير الوقت.

وفي ضوء ما سبق، يمكن الإشارة إلى أن أية مؤسسة، يتوقف نجاحها على حسن استغلال الوقت وإدارته؛ من أجل تحقيق أهدافها بأقل جهد ووقت وتكلفة ممكنة، ولن يتأتى ذلك إلا في ظل قيادة واعية رشيدة، تهتم بالوقت وإدارته، وتبحث عن الجديد في أساليب دعم فاعلية استخدام الوقت والتخطيط له، من خلال إستراتيجيات إدارة الوقت التي تهتم بالسعي إلى تحقيق التوازن في وقت العمل، وإنشاء الأنماط والإجراءات الروتينية، وإدارة الوقت، ووضع جدول زمني يتفق وتحقيق الأهداف، والسماح لإدخال تعديلات على جدول الأعمال، مع كتابة أهداف فعالة وقابلة للتحقيق.

ب- مضيعات الوقت:

هي العوامل أو الأسباب التي تؤدي إلى ضياع الوقت، وهي كثيرة ومتعددة، وتختلف من مؤسسة لأخرى، غير أن هناك بعض العوامل أو المعوقات التي تعوق المسئول عن إتمام عمله في الوقت المحدد، وهي نفسها في كل المؤسسات والهيئات الخدمية، ومنها قطاع التعليم، **والتي من أهمها ما يلي:**

- عدم القيام بالمهام والأنشطة المطلوب القيام بها كل يوم؛ إذ على كل مسئول أو مدير أن يعد قائمة بالمهام والأنشطة المطلوب إنجازها.
- عدم تحديد الأولويات، أي عدم ترتيب الأعمال حسب أهميتها، وغياب هذا التحديد يجعله يضيع الوقت في أعمال قليلة الأهمية، ويترك الأعمال الأكثر أهمية دون إنجاز.
- الاتصالات التلفونية: إن الرد على المكالمات الهاتفية يأخذ الكثير من وقت المدير، وبخاصة أن بعض المكالمات غير مهمة، وقد تكون طويلة وخارجة عن صميم العمل، وفي ذلك ضياع للوقت.
- الاجتماعات الطويلة: تعتبر الاجتماعات الطويلة مدعاة لتضييع وقت أكثر من شخص في آن واحد، خاصة وأن بعض الاجتماعات تكون غير ذات أهمية، لا

يخطط لها بشكل جيد، أو لا تدار بطريقة مناسبة، أو يتأخر بعض الأفراد عن حضورها.

- التفويض غير الفعال: وذلك عندما يفوض المدير بعض مسئولياته إلى أشخاص ليست لديهم القدرة على القيام بها.
- سوء الاتصالات الإدارية: إن بعض مديري المدارس لا يقيمون نظامًا جيدًا للاتصال، بالإضافة إلى التعقيدات، وكثرة الأوراق والمراسلات، وهذا يأخذ وقتًا كبيرًا من المدير.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك عوامل عديدة تؤدي إلى هدر الوقت، أهمها ما يلي:

1- التحكم في التقييم.

2- الأهداف غير المرغوبة.

3- عدم الوعي بالوقت.

4- عدم الوعي بالمهام.

5- الأهداف طويلة المدى.

6- الوعي الذاتي.

كما أن هناك أربعة أنواع من المديرين، يختلفون في تعاملهم مع الوقت المتاح لديهم، **وهذه الأنواع هي:**

(1) **المضيع للوقت:** وهو إما غير مدرك لأهمية الوقت، أو غير قادر على إنفاقه فيما يفيده شخصيًّا، أو ينفع غيره من الناس.

(2) **المستخدم للوقت:** وهو الذي يقوم بأنشطة في الوقت المتوافر لديه، ولكن تعامله مع الوقت يقتصر على مجرد شغله؛ حتى لا يكون عاطلًا.

(3) **المستفيد من الوقت:** والاستفادة درجة أعلى من مجرد استخدام الوقت، فينفق الفرد وقته في شيء نافع أكثر فاعلية له ولغيره.

(4) المُنجز: وهو الذي يحقق نتائج معينة، أو يصل إلى أهداف محددة، من خلال الأنشطة والمجهودات التي يمارسها فيما يتاح له من وقت.

ولسوء الحظ فإن كثيرًا من المديرين لا يحرصون على الوقت، وقليلًا منهم يستخدمونه استخدامًا فعالًا، كما أن كثيرًا منهم لا ينظرون إلى مشكلات إدارة الوقت على أنها شيء يمكن مواجهته أو تخفيضه.

هذا بالإضافة إلى أن الإهمال في إدارة الوقت يؤدي إلى ضياع كثير من الأوقات البينية، والتي تمثل نسبة كبيرة من إجمالي ساعات اليوم الواحد، وضعف القدرة على تحقيق الأهداف، والانغلاق والتجمد، والإحساس بالتوتر الدائم، وغياب الاستمتاع الحقيقي بالحياة والعمل.

لذا يجب أن يقوم المدير بمراجعة وتحليل أعماله وأنشطته؛ ليعرف مدى قدرته على إدارة الوقت والاستفادة منه، وبالتالي يعرف مدى حاجته إلى التدريب على استخدام وقته بفاعلية، الأمر الذي يستلزم استشعار المدير بأهمية الوقت وقيمته، ومدى حاجته لتنظيمه وإدارته.

إن جميع الدراسات التي تهتم بالوقت وإدارته تبرز أهمية دور المدير في حُسن استثماره أو إهداره؛ فإذا استثمر بكفاءة، فسيؤدي ذلك إلى تحقيق الإنجاز للأهداف المؤسسية، ولهذا يجب أن يكون هناك ارتباط بين إدارة الوقت وإدارة وقت العاملين في المؤسسة، وتتضح أهمية إدارة الوقت للمديرين عندما تلاحظ أن بعضهم يستطيع أن يفعل وينجز أعمالًا متعددة ومتنوعة خلال اليوم، بينما نجد قسمًا آخر يشكو من ضياع الوقت، وعدم كفايته لإنجاز الأعمال والمهام، والفرق بين هذين النوعين هو مدى القدرة على إدارة الوقت بكفاءة وفاعلية.

لذا يجب أن يقسم المدير وقته بين المهام الإدارية والمهام القيادية؛ حيث تتمثل الأولى في المحافظة على الاستقرار وتسيير العمل، والثانية في إحداث التغيير والتطوير، وتحسين الأهداف والنشاطات والأداءات.

وفيما يلي بعض المبادئ الإرشادية التي يمكن أن تساعد في حسن استثمار الوقت في المنظمات:

[أ] تنظيم الوقت والتخطيط الإستراتيجي: حيث يعد تنظيم الوقت والتخطيط الإستراتيجي أولى الخطوات لتنظيم الأفكار، والتخطيط الجيد لتنفيذها، ويساعد التخطيط الإستراتيجي على تحليل الماضي، وتشخيص الحاضر، والتخطيط للمستقبل، فيكون بذلك الفرد حريصًا على استثمار الوقت استثمارًا أمثل.

[ب] وجود نظام فعال للمتابعة، وتنظيم استخدام المكالمات التلفونية.

[ج] التخطيط الجيد؛ حيث إن وجود خطة للعمل تتضمن الأهداف المطلوب تحقيقها، وكذلك السياسات الواجب اتباعها، والإجراءات والقواعد الخاصة بالعمل توفر الكثير من الوقت المحتمل ضياعه في التخطيط والعمل العشوائي.

[د] وجود نظم واضحة ومحددة للعمل، واعتماد أسلوب تفويض السلطة أحد أساليب إدارة الوقت بنجاح؛ لدرء ضياع الوقت وإهداره.

[هـ] توافر نظام للمعلومات الإدارية، يوفر الوقت في البحث عن هذه المعلومات وتجهيزها، وعليه فإن توافر الوسائل الآلية والتكنولوجية الحديثة، يعمل على إنجاز الأعمال في وقت أقل.

[و] تحديد مواعيد الانتهاء من المهام، والتمسك بها، وتوقع المشكلات التي يمكن مواجهتها؛ حتى لا يهدر الوقت.

وهناك عوامل كثيرة أخرى لا يمكن تحديدها؛ لأنها تتوقف على شخصية المدير الفعال الكفء، ورغبته وقدرته في قيادة وإدارة الوقت؛ ليصبح مديرًا منجزًا يهتم بوقته وبيئته؛ حتى يصبح أكثر فاعلية.

ج- إدارة الوقت ودورها في تفعيل الأداء الإداري للمديرين:

يعمل اتجاه إدارة الوقت على تفعيل الأداء الإداري للمديرين في ظل عدة مبادئ على النحو التالي:

1- **مبدأ تحليل الوقت:** يقوم على أساس تحليل الوقت، ويتخذ عادة شكل جدول، يكتب فيه الفرد نشاطاته اليومية، وينبغي أن يقسم المدير اليوم إلى فترات، كل فترة 15 دقيقة، حتى يستوعب كل الوقت المستخدم، وتحليل الوقت الذي تم الاستفادة منه، والوقت الضائع بسبب التأجيل أو المقاطعات، أو عدم وجود خطة لتلافيه.

2- **مبدأ التخطيط اليومي:** من الضروري القيام بالتخطيط اليومي قبل ابتداء العمل في اليوم التالي، بحيث يتفق التخطيط مع الأهداف القصيرة الأجل، ومع المهمات؛ وذلك من أجل الاستفادة الفعالة من الوقت الشخصي، وعند تحديد الخطة اليومية، يجب ترتيب الأولويات للقيام بالعمل المقرر.

3- **مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية:** ويعني ذلك تخصيص الوقت حسب أولويات تنفيذ الأهداف، وتخصيص الوقت المتاح لإنجازها.

4- **مبدأ المرونة:** يجب أن تكون المرونة من الأمور الرئيسة التي تؤخذ في الاعتبار عند اختيار الخطط، فيما يتعلق باستخدام الوقت الشخصي، أي أنه يجب ألا يتم الإفراط أو التقليل من الوقت المطلوب، وعند إعداد الخطة اليومية ينبغي أن يدرك الفرد حدود مقدار الوقت في يوم العمل، الذي يمكن أن تجدول فيه المهام.

5- **مبدأ التحكم في المعوقات:** من الضروري لإدارة الوقت أن يكون هناك نوع من التحكم في النشاطات وترتيبها، بحيث يقل عدد ومدة المقاطعات غير الضرورية.

6- **مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية:** تنظيم العمل اليومي ذي الطبيعة الروتينية والذي يشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف العامة، ينبغي الإقلال منها كثيرًا؛ حيث إن تنظيم العمل والعاملين، وتقليل العمل الروتيني، يؤدي إلى استخدام أكثر فاعلية للوقت.

7- **مبدأ تنفيذ الخطة اليومية والمتابعة اليومية لإدارة الوقت:** إذ لا يمكن إنجاز هذه الوظيفة به، فمتابعة تعديل الخطة والجدول والأداء بما يتلاءم مع الأهداف والظروف المحيطة هي الرقابة بذاتها.

8- **مبدأ إعادة التحليل:** ضرورة إعادة التحليل لاستخدام الوقت، على الأقل مرة كل ستة أشهر؛ لتجنب العودة للعادات السيئة في إدارة الوقت.

9- **تقدير صعوبات تنفيذ الخطط:** حيث وجد أن هذه الصعوبات إذا لم يتم فحصها والتغلب عليها، تكون سببًا في عودة معظم المديرين لممارساتهم القديمة.

لذا ينبغي التأكيد على حقيقة أنه ليس هناك من مصدر له طابعه الجماعي مثل الوقت، فتبني مفهوم الفريق أو الجماعة بالنسبة للوقت مهم وحيوي في مثل هذه المواقف، فهو يؤثر في الاستخدام الأمثل للوقت، والوقاية من العودة للممارسات القديمة، في ظل الالتزام داخل العمل الجماعي، مع تحديد أولويات العمل، وترتيبها من المهم إلى الأكثر أهمية، وتحديد مواعيد نهائية لمهام العمل، مع الحرص على مراجعة الأهداف يوميًّا.

ومما سبق، يتضح أن الإدارة في المجتمعات العربية والأجنبية، على السواء، تواجه مشكلة متجددة، تتبلور في التغييرات السريعة في المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، التابعة لثورة المعلومات والاتصالات، وكون العالم الآن أصبح قرية كونية واحدة، والبقاء والاستمرار داخل هذا العالم للأصلح، والأكثر استجابة لتلك المتغيرات، ومع التزايد السكاني والاستهلاك المتزايد، الذي يبرز مشكلات كثيرة، أساسها عدم الكفاية - تظهر حاجة ملحة لتحديث وتفعيل الإدارة العليا، التي تضمن مخرجات من الطلبة، قادرين على حمل لواء التحديث والتطوير، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة الذاتية. وإدارة الوقت من الإدارات المعاصرة التي لاقت رواجًا ونجاحًا على مستوى التطبيق بالدول المتقدمة، لذا كان لزامًا التعرض لها؛ رغبة في تفعيل الإدارة العليا، وتحقيق التميز في الأداء للحاق بثورة المعلومات، وبركب التطوير.

***

مــراجع الفصل

أولا: المراجع العربية:

1- محيي الدين الأزهري: **الإدارة ودور المديرين، أساسيات وسلوكيات**، (القاهرة: دار الفكر العربي، 1993م).

2- محمد منير مرسي: **الإدارة المدرسية الحديثة**، (القاهرة: عالم الكتب، 1985).

3- همام بدراوي زيدان: **إدارة الوقت .. مدخل مستقبلي لزيادة فاعلية التعليم**، المؤتمر الرابع نحو تعليم أساسي أفضل، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، مجلد 22، القاهرة، 1992م.

4- عادل عبد الفتاح سلامة: دراسة مقارنة للإدارة الذاتية والفعالية المدرسية في كل من إنجلترا وأستراليا وهونج كونج، وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية، **مجلة التربية والتنمية**، السنة الثامنة، العدد (20)، القاهرة، مايو 2000.

5- إدوارد ب. فسك، وهيلين ف. لاد: استقلالية المدارس والتقييم، المدارس ذاتية الإدارة بنيوزيلاندا والمساءلة (ترجمة: عثمان مصطفى عثمان)، **مجلة مستقبليات**، العدد (120)، مجلد (31)، الجزء (4)، ديسمبر، 2001م.

6- أحمد ربيع عبد الحميد: التنمية المهنية للمعلم أثناء الخدمة، **مجلة التربية**، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (88)، القاهرة، فبراير 2000م.

7- محمد عبد الغني حسن هلال: **إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب**، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2005.

8- محمود عيد المسلم الصليبي: **الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقًا لنظرية هيرسي وبلانشارد، وعلاقتها بمستويي الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2008م.

9- خضير كاظم حمود: **إدارة الجودة الشاملة**، دار المسيرة، عمّان، 2000م.

10- فريد النجار: **إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، رؤى التنمية المتواصلة**، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000م.

11- أحمد بن محمد بالغنيم: **تقويم الأداء المدرسي وفقًا لمعايير الجودة الشاملة**، ورقة عمل للجودة في التعليم في الفترة من 25-1427/12/26هـ – 2006م، وزارة التربية والتعليم، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية.

12- أحمد عبد الحميد الشافعي، والسيد محمد ناس: ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي في اليابان وإمكانية الاستفادة منها في مصر، **مجلة التربية**، المجلد الثاني، العدد الأول، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، فبراير 2000م.

13- مها عبد الباقي: المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية، **مجلة التربية والتنمية**، السنة الثامنة، العدد 20، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية، القاهرة، مايو 2000م.

14- ديل بستر فيلد وآخرون: **إدارة الجودة الشاملة**، (ترجمة: راشد بن محمد الحمالي)، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2004م.

15- عبد الرزاق محمد زيان: **منظومة معايير ومؤشرات الجودة النوعية الشاملة للدراسات العليا التربوية بالجامعات المصرية والعربية ومعوقات الوفاء بها**، المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر، ج1، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، في الفترة من 25-26 نوفمبر 2007م.

16- يسري حسن عثمان: **إدارة الجودة الشاملة**، دار التأليف للطباعة والنشر، القاهرة، 2000م.

17- أحمد إبراهيم أحمد: **الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية**، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003م.

18- أحمد سيد خليل، وإبراهيم الزهيري: **إدارة الجودة الشاملة في التعليم: خبرات**

عالمية وإمكان الإفادة منها في مصر، مؤتمر الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، يناير 2001م.

19- جون مارش: **إدارة الجودة الشاملة**، (ترجمة: عبد الفتاح النعماني)، ج3، إصدارات مركز بميك، القاهرة، 1996م.

20- عبد الرحمن توفيق: **الجودة الشاملة**، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، العدد 45، القاهرة، 2003م.

21- مريم محمد إبراهيم الشرقاوي: **إدارة المدرسة بالجودة الشاملة**، (ط2) مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2002 .

22- عادل السيد جندي: مدى حاجة كليات إعداد المعلم في مصر إلى الأخذ بمفهوم الجودة الشاملة، **مجلة التربية والتنمية**، العدد 20، كلية التربية جامعة عين شمس، 2000م.

23- جمال أبو الوفا، وسلامة عبد العظيم: **الإدارة المدرسية**، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2000م.

24- فيليب أتكنسون: **إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة**، (ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني)، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 1996م.

25- صالح ناصر عليمات: **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير)**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2008م.

26- يوسف منير صيداني: **إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، الإدارة التربوية في البلدان العربية**، سلسلة الحلقات الدراسية والمؤتمرات، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، الحلقة الخامسة، بيروت، 2006م.

27- علي السلمي: **إدارة التميز .. نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2002م.

28- سهير أبو العلا، ومدحت عباس: **اتجاهات العاملين في جامعة جنوب الوادي نحو إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات فرع الجامعة بأسوان**، المؤتمر العلمي الثامن للتربية، جودة واعتماد مؤسسات التعليم العام في الوطن العربي، في الفترة 23- 24 مايو، جامعة الفيوم، كلية التربية، المجلد الثاني، 2007م.

29- جميل نشوان: **تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين**، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية، في الفترة من 3- 5/7/2007م، جامعة القدس، رام الله، 2007م.

30- خالد الزاوي: **الجودة الشاملة في التعليم**، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003م.

31- نجدة إبراهيم علي سليمان: **إدارة الأقسام العلمية وفق مدخل الجودة الشاملة**، المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي، تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد، جامعة عين شمس، في الفترة من 18-19 ديسمبر، القاهرة، 2005م.

32- ليلى محمد الدبي: **معوقات ومشكلات تحقيق الجودة في التعليم**، اللقاء السنوي الرابع عشر بعنوان (الجودة في التعليم)، الجمعية السعودية للعلوم التربوية (جيستن) الفترة من 28-29 ربيع الآخر، القصيم، المملكة العربية السعودية، 1428هـ/ 2007م.

33- عبد الرحمن إبراهيم المديرس: **إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي**، ورقة عمل قدمت في اللقاء الثانوي

الثامن لمديري التعليم وعمداء كليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية، في الفترة من 9-1420/11/11هـ/1999م.

34- بيتر دركر: **ممارسة الإدارة**، مكتبة جرير، جدة، المملكة العربية السعودية، 1998.

35- ثابت عبد الرحمن إدريس: **المدير والتحديات المعاصرة**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1992.

36- السيد سلامة الخميسي: **قراءات في الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، دار الوفاء للنشر والطباعة، الإسكندرية، 2001م.

37- محمد عبد الغني حسن هلال: **مهارات إدارة واستثمار الوقت**، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1998.

38- محمد حسنين العجمي: **الإدارة المدرسية**، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000م.

39- أحمد جلال إسماعيل: **إدارة الوقت واستثماره في مجال الإدارة المدرسية**، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، 2009م.

40- يوسف القرضاوي: **الوقت في حياة المسلم**، ط7، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1997م.

41- سوزان محمد المهدي: إدارة الوقت، مدخل لفاعلية أداء مدير المدرسة في مصر، **مجلة كلية التربية**، العدد (21)، الجزء (2)، 1997م.

42- نادر أحمد أبو شيخة: **إدارة الوقت**، دار مجدلاوي للطباعة والنشر والتوزيع، عمّان، 1991م.

43- عبد الغني عبد الرحمن محمد: **الزمن بين الدنيا والآخرة**، مكتبة المدبولي، القاهرة، 1994.

44- محمد يوسف المسيلم: **التدريب على الأساليب الحديثة في إدارة الوقت**، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، الكويت، 1998.

45- إبراهيم الديب: **أسس ومهارات إدارة الذات وصناعة التغيير والنهضة - إدارة الوقت**، مؤسسة أم القرى للنشر والتوزيع، الكويت، 2006.

46- بسيوني محمد البرادعي: **صديقي المدير وتنظيم الوقت**، مركز القرار للاستشارات، القاهرة، 1997.

47- سهيل فهد سلامة: **إدارة الوقت، منهج متطور للنجاح**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1988.

48- عرفات عبد العزيز سليمان وبيومي الضحاوي: **الإدارة التربوية الحديثة**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1998.

49- وليد هوانه وعلي تقي: **الإدارة التربوية**، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، بيروت، 1994.

50- محمد أحمد عبد الجواد: **كيف تدير وقتك بفاعلية؟**، دار البشير للثقافة والعلوم، طنطا، 2000.

51- محمد عبد الغني هلال: **مهارات إدارة واستثمار الوقت، كيف يمكن السيطرة على الوقت؟**، دار الكتب، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2008م.

52- كمال داوني: **دراسة واقع السلوك الإداري لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن، مجلة آداب المستنصرية**، العدد 16، بغداد.

53- محمد عبد الغني حسن هلال: **مهارات قيادة الآخرين**، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2006م.

54- ممدوح زيدان: **تقييم الأداء ومواجهة الأزمات**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003.

55- عبد الفتاح دياب: **فن إدارة الوقت والمجتمعات**، دار النشر للجامعات، القاهرة، 1999.

56- فاروق السيد عثمان: **سيكولوجية إدارة الوقت وبناء مهارات التفكير الإستراتيجي**، دار المعارف، القاهرة، 1995.

57- عبد الرحمن توفيق: **منهج المهارات الإدارية - إدارة الوقت**، مركز الخبرات المهنية للإدارة – بميك، القاهرة، 2000.

58- مركز التميز للمنظمات غير الحكومية: **وثيقة المبادئ العشرة لإدارة الوقت بفاعلية**، عدد 64، 2/أغسطس 2003م.

59- إليك ماكينزي: **مصيدة الوقت، فن إدارة الوقت**، ط3، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 2005.

60- عبد العظيم السعيد مصطفى: **معايير الجودة والاعتماد في التعليم العالي المصري في ضوء خبرات بعض الدول**، المؤتمر القومي الرابع عشر في الفترة من 25-26 نوفمبر، مركز تطوير التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، 2007م .

61- عمر وصفي عقيلي: **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، 2000م.

62- فاروق شوقي البوهي: **الإدارة التعليمية والمدرسية**، دار قباء، القاهرة، 2001م.

63- هاني عبد الرحمن العمري: **أثر منهجية الجودة الشاملة في تقويم الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية**، بحث مقدم إلى مؤتمر الجودة المنعقد في الهيئة العامة للتعليم والتدريب في الفترة من 10-13 مارس، الكويت، 2002م .

64- رياض رشاد البنا: **الجودة الشاملة**، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الواحد والعشرين للتعليم الإعدادي في الفترة من 24- 25 يناير، وزارة التربية والتعليم، البحرين، 2007م.

65- برهامي عبد الحميد زغلول: تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في تحليل مشكلات منظومة التعليم الثانوي التجاري في مصر، **مجلة كلية التربية**، العدد (31)، المجلد الثاني، جامعة طنطا، ديسمبر، 2002م.

66- الهلالي الشربيني الهلالي: **إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين**، المكتبة العصرية، جمهورية مصر العربية، 2006م.

67- سعيد جميل سليمان وآخرون: **الارتقاء بكفاءة المدرسة الابتدائية في مصر من خلال الإدارة الذاتية**، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، 2004م.

68- محمد حسنين العجمي: **المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة**، العالمية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2006م.

69- نورمان جرينز: تعليم الجغرافيا وعلاقته بالمذهبية في إنجلترا وويلز، (ترجمة: هدى الزيات)، **مجلة مستقبليات**، المجلد (28)، العدد (2)، 1998م .

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

70- Gaziel, Haim: **School Based Management As Factor In School Effectiveness**, International Review Of Education, Vol. 44, No. 4, (1998).

71- Jumshidnejad, Alireza: **School Based Management:** New Structure For Schools In Globalization Era. Riyadh. (2004).

72- Abu-Duhou, Ibtisam.: **School Based Management** , Parts, UNESCO. International Institute For Education A Planning, (1999).

73- Briggs, K. & Wohlsetter, P: **Keyelements Of A Successful School-Based Management Strategy.** Working Paper , University Of Southern California, P.A. Available, Www.Usc.Edu/Education/Cegou/Publicaions. (1999).

74- ann, Allan: **Shared Decision Making Committees: Power Without Power. The Education Digest,** V.66, No.2, Feb, (2002).

75- David, J: **The Who, What, And Why Of Site-Based Management Educational Leadership,** Vol. 53, No, (1996).

76- Ladd, H. & Zelli: A. School-Based Accountability In North Carolina: **The Responses Of School Principals. Educational Administration Quarterly**, Vol. 38, No. 4, (2002).

77- Allen, G. V: **Failures Of Total Quality Management, Products Of Leadership And Organizational Culture Community College,** Journal Of Research and Practice, Vol.18, N.Y, July (1999).

78- Jerome, S, Arcaro: **Quality In Education: An Implementation,** Hand Book, Florida, St. Duci Press, (1995).

79- Bank, John: **The Essence of Total Quality Management**, New Jersey: Prentice-Hall, Inc, (2000).

80- Beck Ford, John: **Quality A Critical Introduction,** London, Rout Ledge, (1998).

81- Magnus, Svensson Of Bengt , Klefajo: **"Experiences From Creating A Quality Culturr For Continuous Improvement In He Swedish School Sector By Using Self – Assessment"** Total Quality Management, Vol. (11) , No. (5), (2000).

82-Clas Berling: **Continuous Improvement as Seen From Groups and Improvement Agents Total Quality Management,** Vol. 11, No. 6, (2000,(

83- Effective School Self-Evaluation Project (Esse Project), Self-Evaluation In The Netherlands, (2001), (www.sici.org.uk)

84- Time Management: **California Social Work Education Center** (Calswec), University Of California, Berkeley School Of Social Welfare, (2001) http://www.calswec.berkeley.edu. 22/6/2007.

85- Time Management Student Conseling Service Texas A & M University Henderson Hall Scs. Tamu. Edu Rev. 6/03 - 22/11/2006.

86- Veterans Upward Bound 2004 Time Management Strategies, Linda Wong's Essential Study Skillls Published By Houghton Mifflin Company, (1994).

87- **Time Management Strategies, Continuing Education,** http://www.asce. org/ conted / distance learning/onlinewebseminars.cfm. 25 /4/2006.

88- http://www.ngoce.org

89- Time Management This Document Was Prepared By The Staff Of The Uwsp Office Of Student Health Promotion This Information Should Not Be Used In Live Of Medical Care. Last Updated, July 2001, 18/6/2007.

* * *

الفصل الثاني
الذكاء التنظيمي لمنظمات التعليم

يشهد المجتمع الإنساني تحولًا كبيرًا، وهو في سبيله إلى عصر جديد، فقد أدت الموجة الثالثة أو موجة المعلومات، والتي جاءت بعد موجتي الزراعة والثورة الصناعية، إلى تغير شامل في طبيعة المعرفة ونظم الإدارة، حيث تُحقق المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، ومن هذا المنطلق تتوحد الرؤى على أن التحديات التي يحملها العصر الجديد لن يتصدى لها إلا رأس المال البشري دائم النمو، سواء على المستوى الفردي أو على صعيد التنظيمات والمجتمعات، ومن ثم تجد جميع منظمات المجتمع، ومنها المؤسسات التعليمية، أنها أمام لحظة حاسمة للحفاظ على بقائها واستمرارها ونموها.

وبناء على أنه كلما كانت التحديات كبيرة، تطلب ذلك درجة عالية من الاستعداد، تزايدت الحاجة لإيجاد آليات ومداخل تساعد المنظمات التعليمية في أن ترفع من درجة استجابتها للتعامل مع التحديات التي تواجهها، خاصة تلك المرتبطة بالجوانب المعرفية والتكنولوجية، وذلك في إطار تعظيم الاستفادة من الموارد غير الملموسة؛ كالذكاء والابتكار والمعرفة والتعلم؛ بهدف مساعدة المدرسة على التكيف، والوفاء بمتطلبات مجتمع المعرفة المعاصر.

ولاستكشاف ودراسة الذكاء التنظيمي كمدخل إداري، يتضمن العديد من العناصر والأبعاد، يمكن تناول:

أولًا: ماهية الذكاء التنظيمي.

ثانيًا: أبعاد الذكاء التنظيمي.

ثالثًا: نماذج الذكاء التنظيمي.

رابعًا: آليات دعم الذكاء التنظيمي.

خامسًا: المدرسة الذكية كنموذج تطبيقي للذكاء التنظيمي.

أولا : ماهية الذكاء التنظيمي :

يعتبر الذكاء التنظيمي من المداخل الإدارية التي تحاول الاستغلال الأمثل لرأس المال الفكري (intellectual Capital)، الذي يتمثل في الخبرات والمعارف المشتركة لدى أفراد المنظمة، "ولقد تنامى التركيز على البعد الفكري، والفعالية التي يمكن عن طريقها استغلال المنظمة قدرات رأس مالها البشري، وكيف يمكن للمنظمة أن تصبح أكثر ذكاء، عن طريق إعادة تحديد ذاتها وأنشطتها بشكل أكثر وضوحًا؛ حتى يستفيد كل أطرافها الداخلية والخارجية".

وإذا كان مدخل الذكاء التنظيمي يهدف إلى الاستفادة من رأس المال الفكري، فإنه أيضًا يرتكز على "قدرة الجماعة على اكتساب ونشر المعرفة، وتطبيقها في المواقف والممارسات المختلفة، بشكل يتسم بالكفاءة والتميز". ويفيد الذكاء التنظيمي في تطوير جوانب التخطيط، وصنع القرار، من خلال اكتساب وجمع البيانات وتحليلها، ثم اتخاذ القرار وتنفيذه، ويساعد ذلك أيضًا في تقييم قدرة المبادرة لدى المنظمة، وفهم العلاقات التبادلية بينها وبين بيئتها، ومن ثم تحديد التحسينات المطلوبة في النظم الفرعية للمنظمة لدعم الابتكار.

وهناك ثلاثة اتجاهات أساسية تناولت الذكاء التنظيمي، وتضمنت ما يلي:

- **المنظور المعرفي (Cognitive perspective)**، حيث يتحدد الذكاء التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على جمع ومعالجة وتحليل واستغلال المعلومات، لبناء معارف جديدة، يمكن التصرف على أساسها بشكل سليم.

- **المنظور السلوكي (Behavioral perspective)**، ويتمثل الذكاء التنظيمي وفق هذا المنظور بأنه الاستجابة للتغيرات المحيطة؛ بهدف التكيف الإيجابي، وتعديل السلوك التنظيمي، بما يتوافق مع تلك التغيرات.

- المنظور الاجتماعي/ الوجداني (Social / Emotional perspective)، ويتحدد على أساسه الذكاء التنظيمي، بأنه القدرة على فهم وتقييم مشاعر الفرد والآخرين؛ لتوجيه التعامل والعلاقات الاجتماعية بشكل سليم.

ويعبر الذكاء التنظيمي عن عملية التعلم، التي تتضمن تنمية السلوك التكيفي، من خلال الذاكرة التنظيمية والإدراك، بما ينمي قدرة المنظمة على تشكيل بيئتها، اعتمادًا على أهدافها وقدراتها، أما في المجال التربوي، فإن الذكاء التنظيمي، يتحدد على أنه: "قدرة المدرسة التي تمكّنها من تحقيق أهدافها". ومن خلال التركيز على البعد التنظيمي بدلًا من البعد الفردي، يرى ماكمستر (McMaster , 1998) الذكاء التنظيمي على أنه: "القدرة على التفكير على المستوى التنظيمي، والتصرف بمرونة وبشكل ابتكاري"، كما أنه يمثل القدرة المعرفية للمنظمة؛ حتى تكون على وعي بذاتها وبالبيئة المحيطة بها؛ لإيجاد طرق فعالة للتفاعل مع تلك البيئة".

وفيما يتعلق بأهمية رأس المال الفكري الذي يتمثل في المعارف والخبرات التي يمتلكها أعضاء المنظمة، يتحدد الذكاء التنظيمي بأنه: "قدرة المنظمة على تعبئة رأس مالها الفكري لتحقيق رسالتها". ويرتبط الذكاء التنظيمي بمفهوم ظهر وانتشر خلال عقد التسعينيات، وهو إدارة المواهب (Talent Management)، والتي ترتكز على إدارة رأس المال البشري للمنظمة من منظور إستراتيجي؛ لدعم وتحرير مواهب جميع أفراد المنظمة، حيث ترتبط الكفايات الحديثة بالمعرفة والمهارة والخبرة في نطاق إدارة الموارد البشرية القائمة على الكفاية (Competency-based HRM).

وإذا كان الذكاء على المستوى الفردي يعبر عن قدرة الفرد على التعلم، فإنه يمكن أن يرتبط بمستوى تنظيمي، سواء أكان جماعة أو منظمة، وإذا كان ذكاء جماعة يعتمد على العلاقات بين أعضائها، بما يؤدي إلى تفاعلهم – فإن الذكاء التنظيمي يعتمد على عدة عناصر تنظيمية، تتمثل في الثقافة التنظيمية التي تدعم الحوار، ونظم الذاكرة التنظيمية، مثل قواعد البيانات، وفعالية العلاقة بين المنظمة وبيئتها المحيطة؛ من أجل خلق وتراكم واستغلال المعرفة المكتسبة؛ بهدف التعلم والتكيف، ويتشابه الذكاء على المستوى الجمعي أو التنظيمي مع الذكاء الفردي، في اعتماده على جوانب التعلم والتكيف والتطور، استجابة لظروف البيئة المحيطة.

يتضح من خلال التعريفات السابقة أن المنظمات سواء أكانت تعليمية أو غير تعليمية، فإنها مثل الكائن الحي لديها نوع من الذكاء، حيث يتضمن الذكاء التنظيمي كل القدرات التي تمكن المنظمة من الحفاظ على وجودها، وتحقيق أهدافها ورسالتها، والتكيف مع جميع التغيرات المتسارعة، من خلال الانفتاح على البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، ودعم جوانب المبادأة والابتكار.

ويوضح الجدول التالي الفرق بين الذكاء الفردي والذكاء التنظيمي:

جدول رقم (1)

الفرق بين الذكاء الفردي والذكاء التنظيمي

عنصر الاختلاف	الذكاء الفردي	الذكاء التنظيمي
1- القياس	معدل الذكاء الفردي (IQ)	معدل الذكاء التنظيمي
2- البنية (structure)	شبكة من الخلايا العصبية	شبكة من الوحدات التنظيمية
3- وسيلة التحليل	المعتقدات والقيم الشخصية	الثقافة التنظيمية
4- الروابط والعلاقات الخارجية	العلاقات الاجتماعية	العلاقات مع الأطراف المعنية
5- تخزين المعرفة	الذاكرة الفردية	الذاكرة التنظيمية
6- تشكيل الإستراتيجية	حل المشكلات	عمليات إستراتيجية
7- الاتجاه	يتحدد من خلال الذات (ego)	من خلال القيادة
8- التوجه (Guidance)	من خلال الرؤية (vision)	من خلال الرسالة (Mission)
9- صنع القرار	الاختيار	الإستراتيجية
10- اكتساب المعرفة أو التعلم أحادي الاتجاه (Single loop learning)	التعليم والعمل الإجرائي	التدريب والعمل الإجرائي
11- تحسين النظام أو التعلم ثنائي الاتجاه (Double loop learning)	التغيير الشخصي	التغيير التنظيمي

ثانيًا: أبعاد الذكاء التنظيمي:

هناك عدة رؤى تنوع تناولها لأبعاد الذكاء التنظيمي، منها ما أشار إلى أن للذكاء التنظيمي تسعة أبعاد، أهمها الذكاء الإستراتيجي (strategic Intelligence)، والذكاء المهني والذكاء الوجداني والذكاء الأخلاقي، بينما هناك رؤية أخرى ترى أن للذكاء التنظيمي ستة أبعاد، أهمها الذكاء الاجتماعي والذكاء البيئي والذكاء الروحي، ويمكن القول إن ذلك يرجع إلى اختلاف زاوية التناول، بالإضافة إلى ثراء مفهوم الذكاء التنظيمي، الذي يتضمن أبعاد التعلم والتكيف والفهم والإدراك والاستكشاف وبناء المعرفة؛ للتعامل مع متغيرات السياق المحيط.

وعلى الرغم من تنوع زوايا التناول والمعالجة للأدبيات الإدارية والتنظيمية، إلا أن هناك ثلاثة أبعاد شاملة، يرتكز عليها مدخل الذكاء التنظيمي، **ويمكن تناولها في سياق ما يلي:**

أ- إدارة المعرفة (KM) "Knowledge Management":

إذا كان الذكاء على المستوى الفردي يتمثل في القدرة على اكتساب المعرفة؛ بهدف التعلم والتكيف مع البيئة المحيطة، فإنه أيضًا على المستوى التنظيمي يرتكز على اكتساب وتطبيق المعارف الجديدة، وتمثل إدارة المعرفة أحد أهم أبعاد الذكاء التنظيمي، حيث إن هناك ضرورة لعمليات ونظم تعمل على تيسير خلق وتوليد المعرفة وتطبيقها في المواقف المختلفة، أو حل مشكلات محددة.

وتتضمن المعرفة عنصرًا ذاتيًّا أو ضمنيًّا (Tacit) من المهارات والقدرات لدى الأفراد، وهذه القدرات تعتمد على الوضع المؤسسي والثقافي، الذي تتشكل فيه المعرفة للاستفادة منها، حيث يشمل ذلك آليات التنسيق والتنظيم والتعاون ومدى ترابط العلاقة بين المنظمة وبيئتها المحيطة، كما أن المعرفة التنظيمية تتحدد بأنها: "المعلومات التي يتم ربطها بالخبرة والسياق، من خلال التفسير والتحليل، وهي صورة ذات قيمة عالية من صور المعلومات، يمكن تطبيقها واستغلالها في القرارات والإجراءات التنفيذية"، ومن ثم تمثل المعرفة قمة هيكل هرمي من البيانات والمعلومات، وكما أن

المعرفة توجد في عقول الأفراد، فإن المعرفة التنظيمية تتشكل عندما يشترك أفراد المنظمة في مجموعة من المعتقدات عن العلاقات الترابطية، التي تمكنهم معًا من أداء مهمة ما.

يتضح من ذلك، أن المعرفة التنظيمية تتشكل من معالجة البيانات وتحليل المعلومات في ضوء الخبرات السابقة، وذلك في سياق مؤسسي، يعتمد على التعاون والتنسيق، ودعم العلاقات بين جميع الأعضاء؛ من أجل استغلالها وتطبيقها في القرارات والإجراءات التنفيذية.

ويمكن لإدارة المعرفة من المنظور التطبيقي - كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي - مساعدة المدارس على أن تتطور من النظم البيروقراطية، التي كانت تتناسب مع العصر الصناعي، إلى نظم تربوية تعتمد على المعرفة؛ حتى تكون قادرة على المنافسة في المجتمع المعلوماتي، ونتيجة لذلك فهناك تحول من إدارة المعلومات إلى نظم إدارة المعرفة، التي تعبر عن إدارة الأصول المعرفية القائمة على المعلومات.

وإذا كان الذكاء في جوهره هو القدرة على التعلم، واكتساب معرفة جديدة؛ للتكيف مع التغيرات المحيطة - فإنه: "في عصر المعرفة، أصبحت الأصول غير الملموسة للمنظمة هي مفتاح قدرتها على خلق الميزة التنافسية، والتطور بشكل متسارع، ونتيجة لذلك تزايد اهتمام المنظمات بالمعرفة كعنصر لخلق قيمة مضافة جيدة، وفق المنظور الإستراتيجي لإدارة الأصول المعرفية".

وتستفيد إدارة المعرفة - كبعد محوري للذكاء التنظيمي - من تطور تكنولوجيا المعلومات؛ لإتاحة البيانات والمعلومات في الوقت والمكان الملائمين، بما يدعم تحويل رأس المال الفكري أو المعرفة الضمنية (implicit) لدى المنظمة، إلى معرفة صريحة (explicit)، يمكن تخزينها بسهولة في قواعد البيانات، واسترجاعها بشكل سهل وسريع. وبناء على ما سبق، تمثل إدارة المعرفة التنظيمية بعدًا أساسيًّا للذكاء التنظيمي، وعنصرًا من عناصره.

ب- التعلم التنظيمي (Organizational Learning):

يمثل التعلم التنظيمي ثاني أبعاد الذكاء التنظيمي، حيث إنه "إذا كان العصر الحالي هو عصر المعرفة، فإن التعلم هو الوسيلة الرئيسة للتكيف مع هذا العصر، وهناك معادلة في علم البيئة تحدد أنه لكي يحافظ الكائن على بقائه، فإن معدل تعلمه يجب أن يساوي أو يزيد على معدل التغير في بيئته، وعلى اعتبار أن المنظمات مثلها مثل الكائن الحي، فإنه سيصبح لزامًا عليها أن تزيد من معدل تعلمها؛ لتحافظ على بقائها في أوقات التغيرات غير المسبوقة الآن".

فالمعرفة التي يتم اكتسابها من خلال التعلم، تساعد على إعادة تشكيل أو تغيير البيئة، فالتعلم والتغيير يدعم كل منهما الآخر؛ حيث إنه كلما كان التغيير أسرع، كلما كان هناك ضرورة أكبر لخلق معرفة تساعد على التكيف مع هذا التغيير، وهذا هو جوهر الذكاء التنظيمي.

وهناك منظوران أساسيان تناولا التعلم التنظيمي، اعتمد أولهما على أن التعلم يمثل عملية تعديل وتغيير السلوك التنظيمي، استفادة من المعرفة المكتسبة؛ للتكيف مع التغيرات البيئية؛ وذلك بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتناولها الثاني من منظور النظم، حيث يعبر التعلم عن نظام كامن في الموارد البشرية للمنظمة وهيكلها وعملياتها وسياستها وثقافتها، بما يساعد على التكيف، وتحقيق الميزة التنافسية، وبناء على ذلك يساعد التعلم كبعد جوهري للذكاء التنظيمي على اكتساب المعرفة، والتكيف مع التغيرات، سواء الداخلية أو الخارجية؛ بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وتشير إحدى الدراسات إلى أن "كل التغيرات تتضمن في أحد جوانبها التعلم، ويحدث التعلم التنظيمي عندما يكون هناك مشاركة في المعرفة والمهارات، وتبادل جماعي للأفكار؛ للوصول إلى فهم مشترك بين أعضاء المدرسة". ويعتبر التعلم التنظيمي في جوهره عملية اجتماعية، حيث تتحول المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية، يتم الاستفادة منها لإثراء القدرات التنظيمية، ومن هنا فالمنظمات التي تستفيد من آراء وأفكار كافة العاملين بها في اتخاذ القرارات، هي منظمات أكثر ذكاء، حيث تؤدي

عمليات المشاركة إلى زيادة قدرة التنظيم المدرسي على الإبداع والابتكار، فالمنظمات كنظم اجتماعية (Social Systems) لها سمات وقدرات كامنة على التعلم؛ من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يتضمن التعلم التنظيمي عمليات رسمية وغير رسمية لتبادل المعرفة، سواء أكانت ظاهرة أو كامنة، ويمثل الذكاء التنظيمي قدرة تلك المنظمات على الاستفادة من هذه المعرفة وتطبيقها بشكل جماعي.

ولإبراز بعد التعلم كأحد الأبعاد الأساسية للذكاء التنظيمي، تبين إحدى الدراسات أنه "يجب التمييز بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي؛ حيث إن النوع الثاني يتسم بثلاثة عناصر أساسية، هي اكتساب المعرفة، ونشر المعلومات والمشاركة فيها، وأخيرًا الذاكرة التنظيمية، حيث تكتسب المنظمات المعرفة من خلال الخبرة والتجربة، التي يمكن أن تشمل أنشطة البحث والتطوير، والمشاركة في المعلومات، اعتمادًا على الذاكرة التنظيمية، التي تشمل ذاكرة الأفراد والعمليات الإجرائية والروتينية للمنظمة". هذا بالإضافة إلى أن التعلم يعبر عن الاكتساب المبدئي للقدرات، التي تمكن الأفراد من التخطيط وأداء المهام، ومن ثم فهو أداة لاكتساب وبناء الكفايات، والاستجابة بكفاءة نحو التغيرات، والتعامل مع التحديات الجديدة، وتحقيق الآمال والطموحات.

وفي ضوء تنامي الاهتمام بالتعلم التنظيمي، كأحد أبعاد الذكاء، الذي يمكنه دعم التكيف، وتخليق التوافق مع التطورات المتسارعة، والتي تؤثر على التعلم - ظهر مفهوم "منظمات التعلم"، التي يجب أن تكون عليها المدارس الثانوية، وفق رؤية منظمة (OECD)؛ وذلك حتى يمكن لتلك المدارس مواجهة تحديات الألفية الجديدة.

وقد تم الربط بين مفهومي منظمة التعلم (Learning Organization)، القادرة على التعلم من خبراتها السابقة، مع دعم جوانب التعلم في جميع مستوياتها التنظيمية، والمنظمة القائمة على المعرفة (Knowledge based Organization)، القائمة على اكتساب ونشر المعرفة وتطبيقها؛ للتوصل إلى ابتكارات جديدة.

وهناك سبعة جوانب حيوية لبناء منظمة التعلم، تشمل: التعلم المستمر، وتشجيع

الحوار بين الأفراد، وقيادة إستراتيجية، وتشجيع المشاركة، والتعلم القائم على الفريق، وبناء نظم للحصول على المشاركة في التعلم، وتمكين الأفراد، وأخيرًا ربط المنظمة بالبيئة المحيطة بها. وحيث إن الذكاء التنظيمي يرتكز بالأساس على بعد التعلم لتحقيق التكيف مع تغيرات البيئة المحيطة – فإن "المدارس مثلها مثل المنظمات تواجه تحديات متجددة، بما يفرض عليها إحداث تغيرات، تساعدها على التكيف والبقاء، ومن أهم تلك التغيرات السعي لأن تتحول المدرسة إلى منظمة تعلم، تتسم بهياكل مرنة لصنع القرار، ودعم جميع الأطراف، من معلمين وطلاب ومجتمع محلي؛ حتى يتعلم كل فرد من الآخرين، بالإضافة إلى خبراته الذاتية".

ج- التنافسية والتميز التنظيمي: (Organizational Competitiveness and Excellence)

تمثل القدرة على التنافس وتحقيق التميز التنظيمي، بعدًا ثالثًا من أبعاد الذكاء التنظيمي؛ حيث إن "التنافسية تعبر عن معرفة مستوى المنافسين، والتقدم عنهم، من خلال جمع المعلومات والمعرفة الدقيقة، واستخدامها في التخطيط الإستراتيجي قصير أو طويل المدى؛ لتحقيق الريادة والسبق بشكل مستمر". ويقصد بالمزايا التنافسية تلك القدرات الذاتية التي تمتلكها المنظمة (المهارات والتكنولوجيا والموارد)، والتي تستطيع توظيفها واستثمارها، بما يحقق قيمة ومنفعة أعلى، وتميز أو اختلاف لها عن بقية المنافسين.

ويمكن القول إن "الأداء التنظيمي المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل هو حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية، والتميز ليس له حدود أو موانع، فالتميز هو نمط فكر إداري، يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة .. منظمة تقدم خدمة أو تصنع سلعة .. منظمة حكومية أو غير حكومية". كما تتحدد القدرة التنافسية بمدى مهارة المنظمة في دراسة السمات المعاصرة للوضع الراهن، والاستفادة منها، وتحويلها إلى أفكار وقيم وممارسات إدارية، تشجع على التطوير والتغيير الإداري، فكلما كانت المنظمة أكثر ذكاءً، كلما كانت قادرة على استغلال معارف ومهارات العاملين، بالإضافة إلى الكفايات والموارد؛ بهدف خلق

ميزة تنافسية، ويتطلب ذلك بناء صورة ذهنية مشتركة (Shared Mindset)، تساعد على تشكيل كيان متميز للمنظمة لدى جميع الأطراف.

ويلاحظ مما سبق، أن التنافسية والتميز كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي يرتكزان على الرؤى والإستراتيجيات الملائمة لتطوير الوضع الراهن للمنظمة، في سياق متغيرات بيئتها المحيطة؛ بهدف تعظيم كفاياتها، واستغلال مواردها المتاحة، بشكل يتسم بالذكاء، وفق رؤية مشتركة يدركها جميع العاملين؛ حتى يمكن تحقيقها بكفاءة وفاعلية.

ولإيضاح دور التنافسية والتميز في تشكيل الذكاء التنظيمي، فإن التميز يحتاج إلى الريادة والسبق في تقديم خدمات جديدة، بما يؤدي إلى دعم الوضع التنافسي، ويحتاج ذلك إلى جمع المعلومات وتحليلها؛ لتحديد الوضع الحالي والمستقبلي للمنظمة، ويمثل الذكاء التنافسي (Competitive Intelligence) القدرة على جمع وتحليل وفهم المعرفة؛ لتقليل درجات عدم اليقين عند صنع القرار، وتحليل الوضع الراهن، وتحديد المستقبل عند إعداد الإستراتيجيات، بما فرض أهمية تنمية ثقافة تدعم التنافسية وتبادل المعرفة والأفكار بين المستويات التنظيمية المتعددة داخل المنظمة وخارجها. ونتيجة لذلك أصبحت المعرفة والتعلم في عصر المعلومات هما المصدران الأساسيان للميزة التنافسية؛ وذلك نتيجة للتحول النوعي في الاقتصاد العالمي، من الاعتماد على الإنتاج والموارد الملموسة، إلى الخدمات والموارد غير الملموسة، بما يعظم الميزة التنافسية، القائمة على المعرفة والتعلم والذكاء، كأهم محددات تلك الموارد.

وفي إطار محاولات ورؤى دعم التميز التنظيمي كأحد أبعاد التكيف مع التطورات المتسارعة بشكل يتسم بالذكاء – تزايد الاهتمام باستخدام وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (Balanced score card)، ففي إحدى الدراسات عن تطبيق تلك البطاقة في أربع إدارات للمحليات بالنرويج (Norway Municipality)، اتضح أن سلوك التعلم لتلك الإدارات قد تطور بشكل إيجابي، أفضل من تبني الاصطلاحات التقليدية المتعلقة بإدارة الأداء.

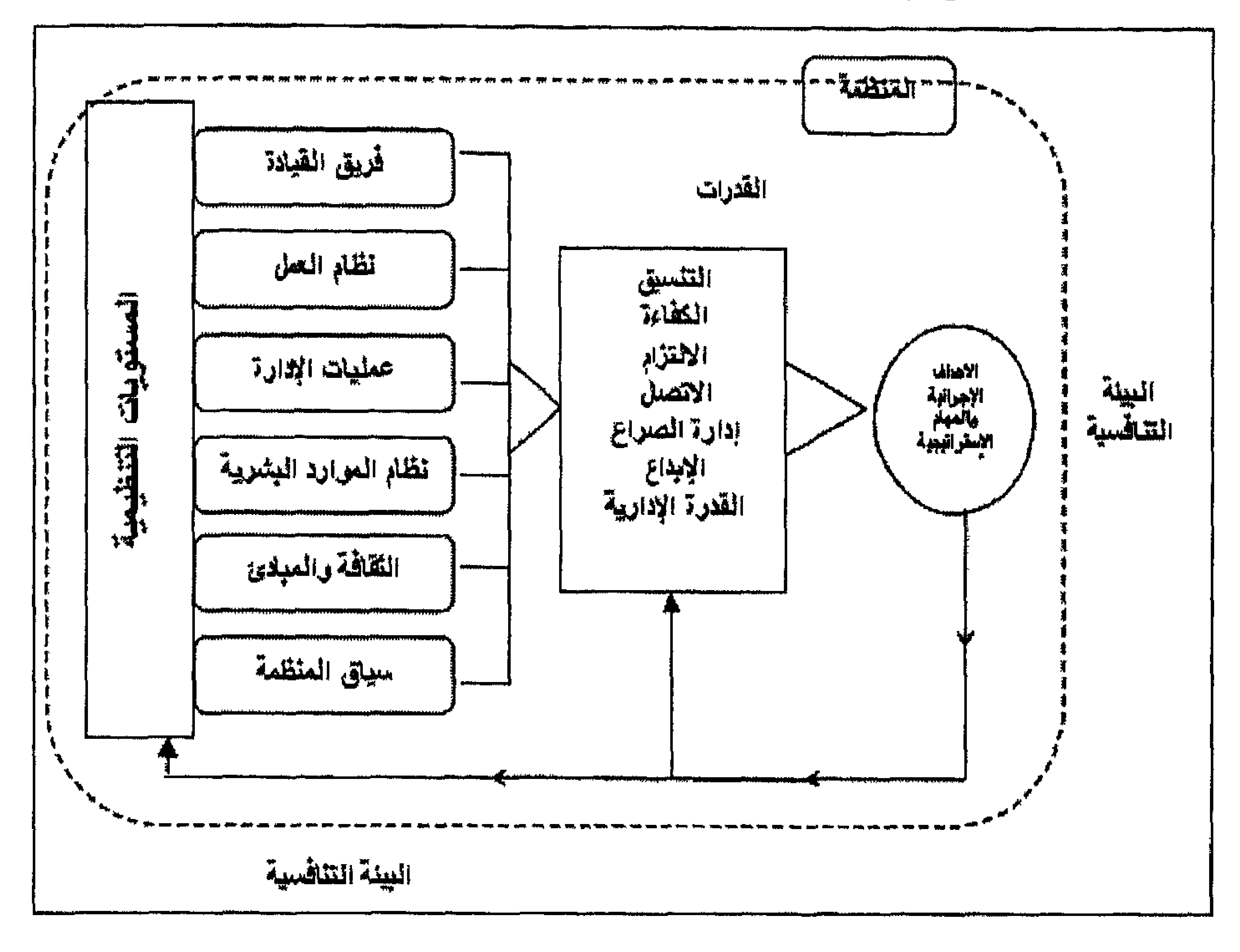
وهناك اتجاه متزايد نحو نموذج جديد للتعليم، يقوم على الوفاء بتنوع احتياجات الطلاب، واعتماده كخدمة يستحقها الأفراد طوال الحياة، من خلال تأمين الفرص للتعلم المستمر، مع تعاون مؤسسات الرعاية الاجتماعية والصحية، بما يتطلب إعادة تشكيل نظم الإدارة المدرسية، وإعادة تحديد أهدافها بما يحقق المنفعة العامة.

كما تشير إحدى الدراسات إلى أن الموارد المادية وحدها لا يمكن أن تحقق الميزة التنافسية للمنظمة، ولكن قدرة العاملين على الاستخدام الإبداعي والابتكاري لهذه الموارد؛ من أجل توليد الأفكار والأساليب الجديدة، هي التي تضيف قيمة للمنظمة ذاتها، بما يتطلب إجراء دراسات مسحية، تطبق على أعضاء المنظمة؛ لجمع الأفكار الجديدة عن جوانب التميز في الأداء، ويوفر ذلك تغذية راجعة، توجه الأداء المستقبلي، حيث تمثل تلك التغذية المرتدة أو العكسية أهم مرتكزات نظام معلومات الجودة؛ حيث إنها تتضمن المعلومات التي تحصل عليها المنظمة من عملائها، والتي تتعلق بمستوى رضاهم عن المنتج، ومدى إشباع هذا المنتج لاحتياجاتهم وتوقعاتهم، ومن ثم فهي وسيلة فعالة تستخدم نتائجها في إدخال التحسينات المستمرة على خدماتها.

وتشير إحدى الدراسات إلى أن البيئة التنافسية التي توجد فيها المنظمة، تؤثر على الأهداف التنظيمية والمهام الإستراتيجية، والتي تتطلب بدورها إعادة تشكيل ستة مستويات تنظيمية، تشمل: فريق القيادة، ونظام العمل، وعملية الإدارة، ونظام الموارد البشرية، وسياق المنظمة، ومبادئ المنظمة التي تقوم عليها وثقافتها، وهذا يؤدي بدوره إلى إعادة هيكلة وتطوير القدرات التنظيمية، أو ما يمكن أن يطلق عليه "Seven Cs"، والتي تشمل التنسيق "coordination"، والكفاية "Competence"، والالتزام "Commitment"، والاتصال "Communication"، وإدارة الصراع "conflict management"، والإبداع "Creativity"، والقدرة الإدارية "Capacity" المتوافقة مع البيئة، ويوضح الشكل التالي ذلك:

شكل رقم (1)

جوانب اللياقة التنظيمية (Organizational Fitness)



يتضح من الشكل السابق أن أية منظمة مثل المدرسة، توجد في بيئة محيطة، تتسم بالتنافسية، بما يستدعي ضرورة تطوير جوانب اللياقة التنظيمية، والتي تتشكل من عدة أبعاد أساسية، أهمها التنسيق والكفاءة والإبداع، حيث تتكامل فيما بينها وفق ستة مستويات تنظيمية، تشمل فريق القيادة والموارد البشرية والثقافة التنظيمية؛ وذلك بهدف الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية للمدرسة، تمكنها من البقاء والاستمرار، وتحقيق أهدافها الإجرائية والإستراتيجية، التي يجب أن تلائم التغيرات المتسارعة، بشكل يتسم بالذكاء؛ للوفاء باحتياجات جميع الأطراف المعنية والمستفيدة من المدرسة.

وفي ضوء ما سبق، يتبين أن هناك ثلاثة أبعاد محورية للذكاء التنظيمي، وهي إدارة المعرفة، والتعلم التنظيمي، والتنافسية والتميز التنظيمي، حيث تتكامل هذه الأبعاد

لتشكل مدخلًا إداريًا وتنظيميًّا، يمكن الارتكاز عليه في مساعدة المدرسة على التكيف مع جوانب التغير المتسارع.

ثالثًا: نماذج الذكاء التنظيمي (OI. Models):

هناك عدة نماذج تتسم بالتنوع، تساعد على فهم أبعاد وعناصر الذكاء التنظيمي، وكيفية الاستفادة منه في التكيف، الذي يساعد المنظمات، في المحافظة على البقاء والنمو والتطور؛ لمسايرة التغيرات في البيئة المحيطة بها.

وفي سياق ما يلي، يمكن تناول بعض نماذج الذكاء التنظيمي، والتي تساعد على فهم عناصره وحدوده وأبعاده.

أ- نموذج كيرتيكا (Kurtyka):

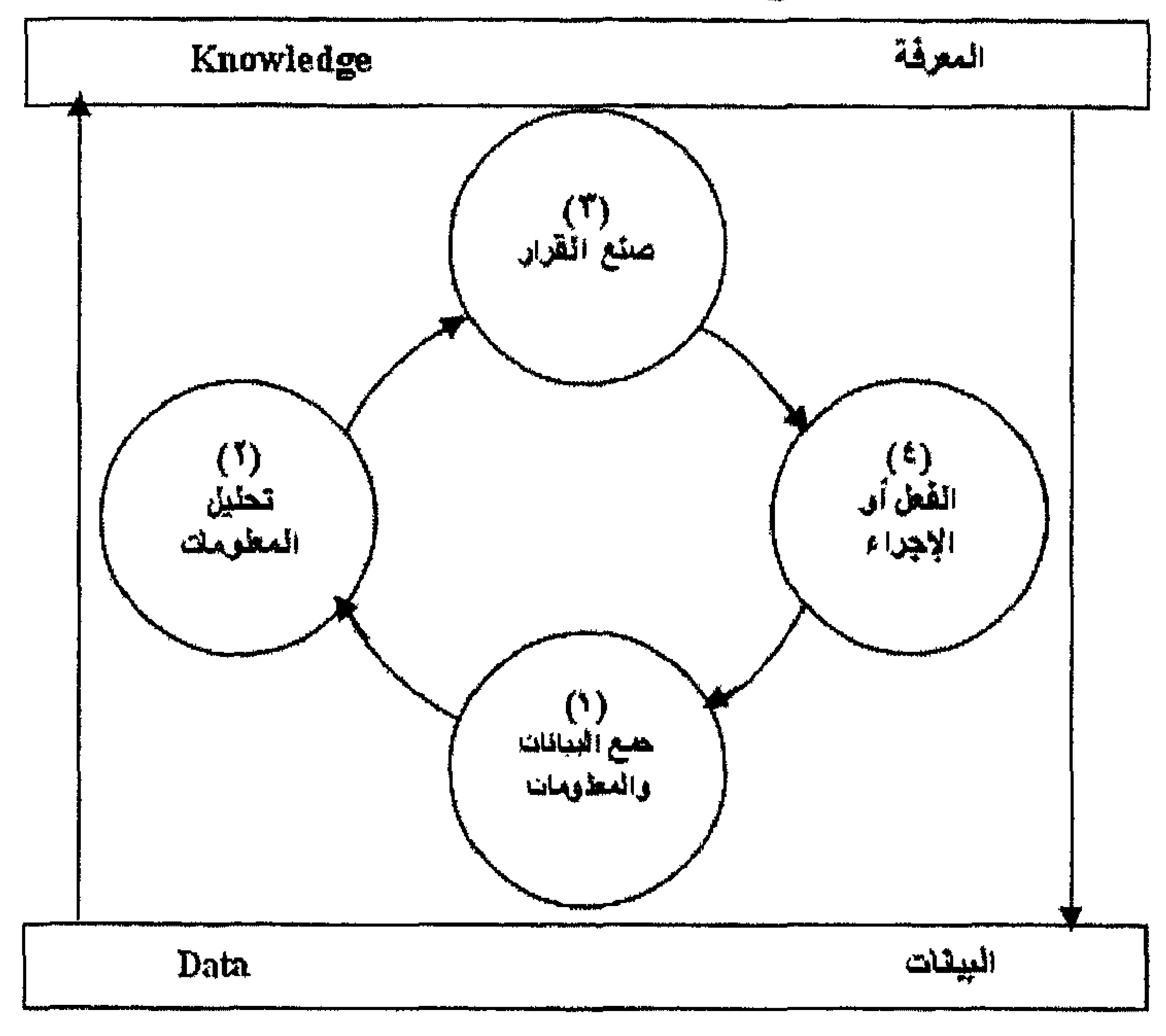
يبين هذا النموذج الذكاء التنظيمي القائم على اكتساب المعرفة، حيث تستكشف المنظمة جوانب بيئتها المحيطة، ثم تقوم باتخاذ الإجراءات المناسبة، من خلال تعلمها القائم على خبراتها السابقة، وفق ذاكرة مؤسسية أو تنظيمية، تتسم بالكفاءة والفعالية.

ومن ثم يرتكز الذكاء التنظيمي على عدة عمليات فرعية، تتفاعل من خلال دائرة من الأنشطة، تشمل جمع البيانات وتحليلها، ثم صنع القرار واتخاذ الإجراءات الملائمة.

هذا بالإضافة إلى أهمية إدراك أن هناك نظامًا معرفيًّا جمعيًّا (Collective Cognitive System) لأي منظمة، يساعدها على التعلم من خبراتها السابقة، بما يشكل ذاكرة تنظيمية، تتكون على الأقل من ثلاثة مستويات من المعرفة، هي: المستوى المعلن من المعرفة داخل المنظمة، ومعتقدات أعضاء المنظمة ورسالتها المحددة، والافتراضات الأساسية، وتمثل المبادئ التي تشكل الثقافة التنظيمية السائدة، ويوضح الشكل التالي عناصر هذا النموذج:

شكل رقم (2)

نموذج (كيرتيكا) للذكاء التنظيمي



يتضح من الشكل السابق العمليات الفرعية لمدخل الذكاء التنظيمي، والتي تتضمن تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة، يمكن الاعتماد عليها في صنع القرارات، واتخاذ الإجراءات التي يمكن من خلالها تحقيق التكيف مع البيئة المحيطة للمنظمة، ومن ثم يرتكز هذا النموذج على دور البيانات كأساس لإنتاج معرفة جديدة، يمكن الاستفادة منها في تحقيق التطوير والتحسين المستمر.

ب- نموذج موريس يولز (Murice Yolles):

يوضح هذا النموذج كيفية تحول المنظمة إلى منظمة ذكية، من خلال إعادة تحديد ذاتها وأنشطتها؛ لتحقيق التطور والتنمية لأطرافها الداخلية والخارجية، ويتضمن هذا النموذج ثلاثة جوانب، تبدأ جميعها بحرف (p)، ولذلك يطلق عليه نموذج ppp، وهذه الأبعاد هي:

(1) الغرض الفكري (Intellectual purpose)، وهو الذي يمثل رؤية المنظمة.

(2) الخصائص الفكرية (Intellectual properties)، التي تساعد في تحديد رؤية المنظمة.

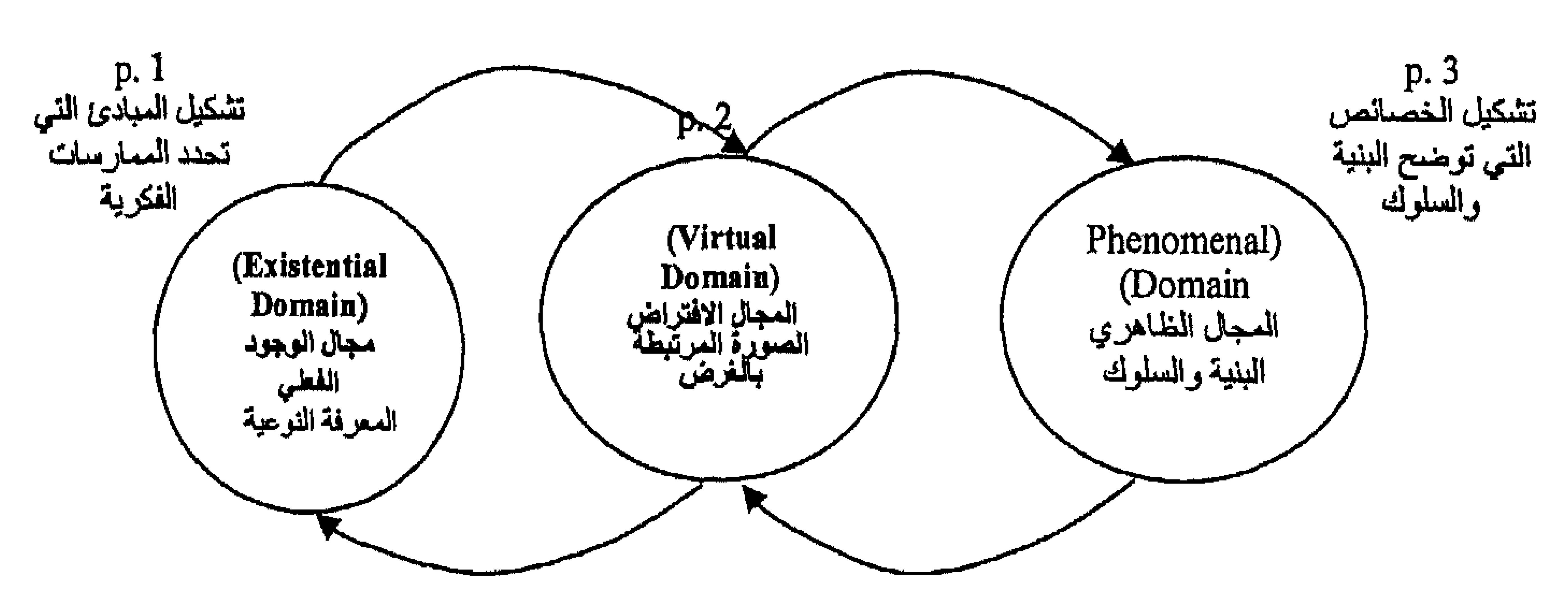
(3) الممارسات الفكرية (Intellectual practices)، وتشمل تطوير البرامج الملائمة للمنظمة.

وتشمل هذه الأبعاد كل قدرات المنظمة التي تساعدها على تحقيق رؤيتها، ويمثل هذا النموذج دائرة متكاملة من هذه الأبعاد الثلاثة، وذلك في ضوء نظرية النظم (Viable Systems theory)، التي توضح العلاقة التفاعلية بين هذه الأبعاد في تتابع منتظم في سياق تطور النظام، ويوضح ذلك الشكل التالي:

شكل رقم (3)

نموذج PPP للذكاء التنظيمي

أو العلاقة التفاعلية بين الغرض والخصائص والممارسات في المنظمة



يوضح الشكل السابق العلاقة الترابطية والتفاعلية بين الأبعاد الثلاثة، التي تتشكل منها المنظمة الذكية، وهي الغرض (purpose)، والخصائص (properties)، والممارسات (practices)، وهذا الترابط والتتابع يعني أن أي تغيير في أحد المجالات أو الأبعاد الثلاثة، مثل المبادئ، يؤدي بدوره إلى تغير في الخصائص، ثم ممارسات المنظمة ذاتها.

ج- نموذج وليام هالال (Halal's Model):

يشير هذا النموذج إلى أن قدرة المنظمات على حل المشكلات، تعتمد على وظيفة النظم المعرفية الفرعية بها، والتي تتضمن خمسة نظم فرعية، هي:

(1) البنية التنظيمية (organizational structure)، وتحدد الأعضاء الذين لهم سلطة صنع القرار.

(2) الثقافة التنظيمية (organizational culture)، وتتضمن القيم والمعتقدات التي توجه العمل بالمنظمة.

(3) العلاقات بين الأطراف المعنية (stakeholder relationships)، وتوضح مدى تبادل المعلومات بين الأطراف والجماعات المعنية داخل وخارج المنظمة.

(4) إدارة المعرفة (Knowledge Management)، وتبين نوع وكم المعرفة المتاحة، التي يمكن تبادلها.

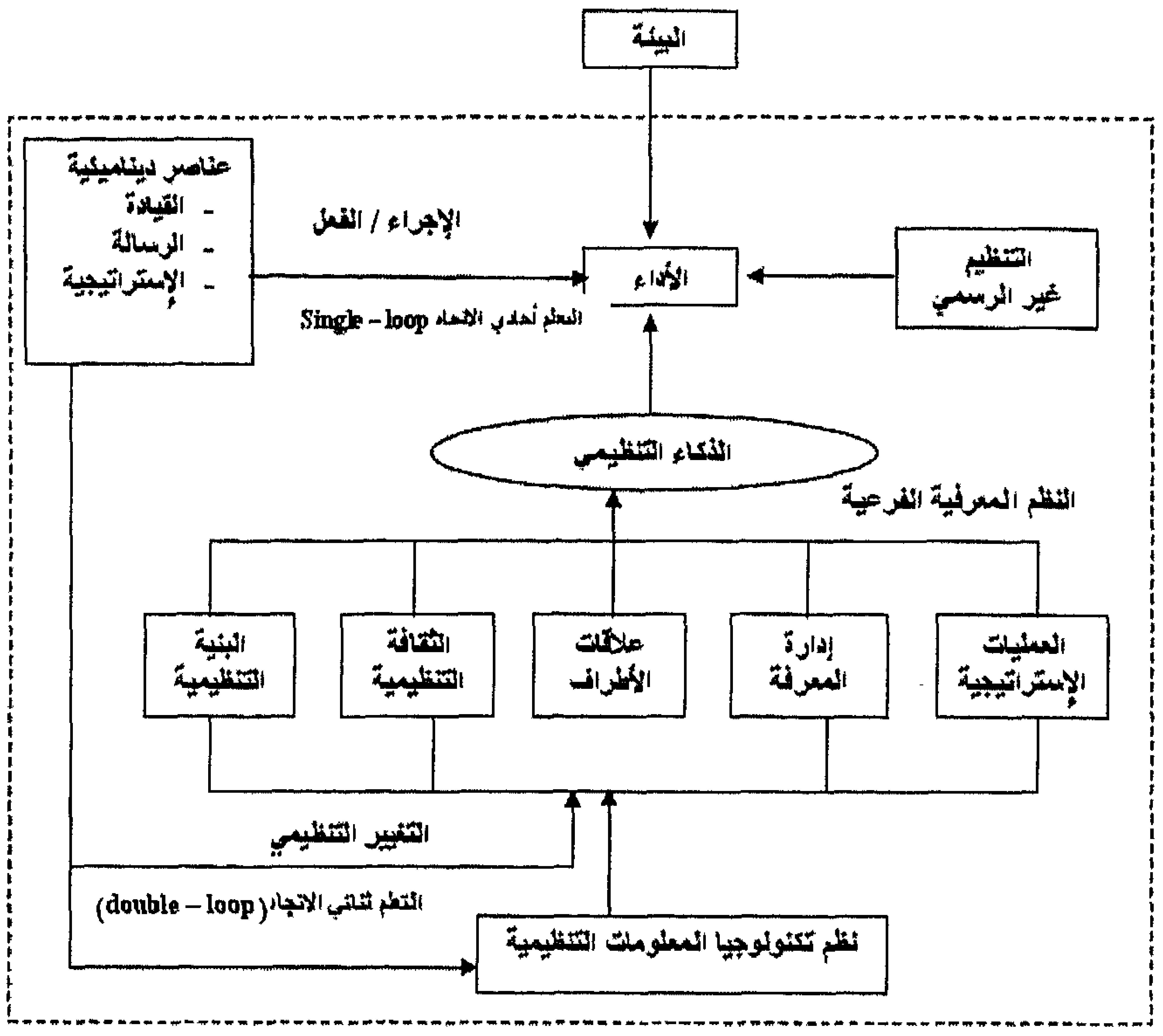
(5) العمليات الإستراتيجية (strategic processes)، وتساعد على دعم الفهم والإدراك، عن كيفية الاعتماد على المعلومات، في تحديد الإجراءات وتنفيذها.

وتتكامل هذه النظم الفرعية المعرفية، لتشكل في مجملها الذكاء التنظيمي، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورًا حيويًا في الوصول إلى تنظيمات أكثر تفرطحًا، تساعد على إدارة العمليات بشكل أسرع وأكثر فعالية، ويساعد ذلك أيضًا في دعم العلاقات بين الأطراف الداخلية والخارجية للمنظمة.

ويوضح الشكل التالي نمط السلوك المعرفي للمنظمات.

شكل رقم (4)

نموذج هالال (Halal) للذكاء التنظيمي



يوضح الشكل السابق كيفية تكامل النظم الفرعية المعرفية بالمنظمات، والتي تشمل العمليات الإستراتيجية، وإدارة المعرفة، والعلاقات بين الأطراف، والثقافة التنظيمية والبنية أو الهيكل التنظيمي، هذا مع الاستفادة من نظم تكنولوجيا المعلومات، وذلك في تشكيل الذكاء التنظيمي، الذي يساعد في دعم الأداء، أو حل المشكلات التي تواجهها المنظمة؛ للتكيف مع بيئتها المحيطة، مع عدم إغفال بعض العناصر الديناميكية بالمنظمة، مثل القيادة والرسالة التي توجه عمل المنظمة، والإستراتيجية التي تتبناها، بالإضافة إلى الاستفادة من التنظيمات غير الرسمية.

د- نموذج كارل ألبرشت (Karl Albrecht Model):

اعتمادًا على نظرية جاردنر للذكاءات المتعددة، والتي ترتكز على أبعاد الذكاء لدى الفرد، صمم كارل ألبرشت نموذجه، على أساس أن هناك منظمات لديها نوع من الذكاء التنظيمي، أو أبعاد معينة من الكفايات، وهناك منظمات أخرى تفتقر إلى ذلك، ويتضمن نموذج كارل ألبرشت سبعة أبعاد مترابطة فيما بينها، تساعد على دعم رسالة المنظمة لتحقيق أهدافها، والوفاء بحاجات البيئة المحيطة بها. **وتشمل هذه الأبعاد ما يلي:**

(1) الرؤية الإستراتيجية (Strategic Vision)، فكل منظمة لها رؤيتها التى تحدد أهدافها وتعمل على تحقيقها لدعم وجودها، وتنمية الإبداع والابتكار بها.

(2) المصير المشترك (Shared Fate)، فعندما يشترك كل الأطراف في فهم وإدراك ماهية الرسالة التي تشكل وجود المنظمة - فإنه يتولد لديهم مصير مشترك، يربط بينهم وبين نجاح المنظمة.

(3) الميل نحو التغيير (Appetite for change)، فالتغيير يرتبط بوجود فرص يجب اغتنامها، وتحديات تحتاج التعامل معها، والتوصل إلى طرق جديدة للنجاح، ومن ثم فهذا الميل للتغيير، يساعد على مسايرة الرؤية الإستراتيجية وتحقيقها.

(4) القلب، أو الرغبة في النجاح (Heart)، ويمثل ذلك الرغبة لدى الأفراد في الإسهام بشكل أكبر مما هو مطلوب أو متوقع منهم؛ لأنهم يعملون على ربط نجاحهم بنجاح المنظمة.

(5) التعاون والتنسيق (Alignment and Congruence)، ويمثل ذلك البنية التنظيمية التي تدعم الإستراتيجية، وذلك وفق قواعد التعاون والتنسيق والتكامل بين المسئوليات والمهام الفردية والجماعية، ونظم وأساليب العمل والسياسات والقواعد الحاكمة، ونظم التحفيز التي تساعد على التوجه نحو إنجاز الرسالة.

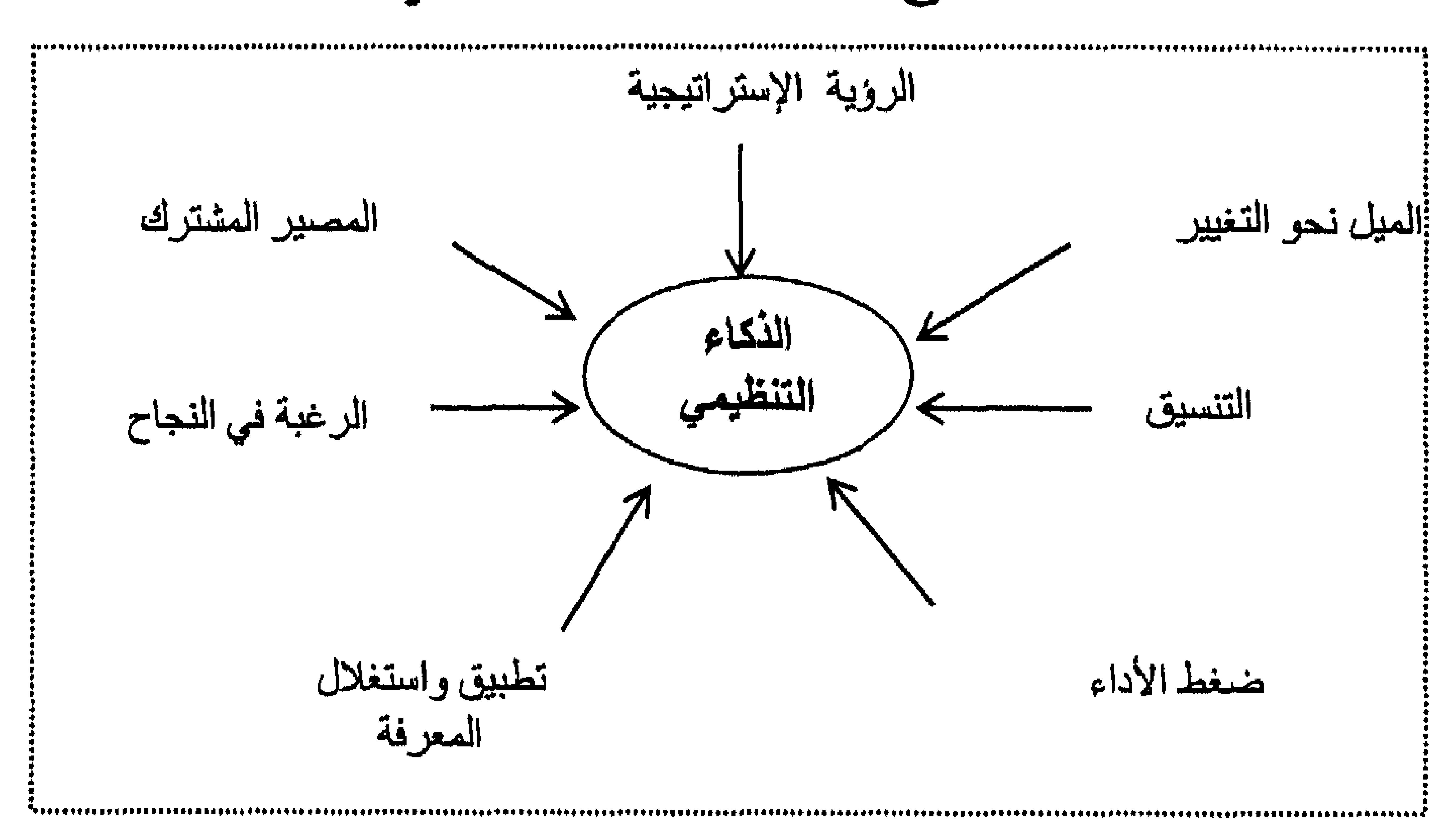
(6) نشر المعرفة واستغلالها (Knowledge Deployment)، ويشير ذلك إلى مدى

تبادل المعلومات والاستفادة من المعرفة، وتبني أساليب تساعد على تطوير الثقافة واستغلال رأس المال الفكري، ودعم وتشجيع الأفكار الجديدة.

(7) ضغط الأداء (Performance pressure)، ويشير إلى الاتجاه المشترك نحو الإنجاز، حيث إن كل فرد لديه الإدراك العميق لما ينبغي تحقيقه وفق الأهداف الإستراتيجية المحددة، مع وجود آمال وتوقعات مشتركة لدى الأفراد، مما يجعلهم تحت ضغط الوصول إلى الأداء المأمول، ويوضح الشكل التالي الأبعاد السبعة السابقة للذكاء التنظيمي.

شكل رقم (5)

نموذج كارل ألبرشت للذكاء التنظيمي



يوضح الشكل السابق عناصر الذكاء التنظيمي، التي يتشكل منها وفق رؤية (كارل ألبرشت)، وهو من أهم الباحثين في مجال الذكاء التنظيمي، حيث يتضمن هذا النموذج عدة عناصر، أهمها الميل نحو التغيير وفق رؤية إستراتيجية، من خلال تطبيق واستغلال الأساليب الحديثة في إدارة المعرفة، وشعور جميع أعضاء المنظمة بالمصير المشترك، والرغبة في نجاح المنظمة ككل.

هـ- نموذج مؤسسة فيريارد (Veryard) البريطانية للذكاء التنظيمي:

وفق هذا النموذج، تتشابه المنظمات مع الكائنات الحية، التي تتسم بالذكاء، حيث إنها تكون قادرة على استخلاص المعلومات من عالمها الخارجي، والتعلم السريع الذي يحقق المرونة والتكيف مع متغيرات العالم الخارجي.

ويتضمن هذا النموذج ستة عناصر، تشمل:

(1) الإدراك (Perception / Mentoring)، ويتعلق ذلك بكيفية جمع ومعالجة المعلومات عن المنظمة ذاتها، وعالمها الخارجي المتأثر بأنشطتها.

(2) التقدير والفهم (Appreciation / Sense – Making)، ويشير ذلك إلى كيفية تفسير المعلومات التي يتم جمعها؛ لفهم المنظمة وبيئتها التي تعمل في إطارها.

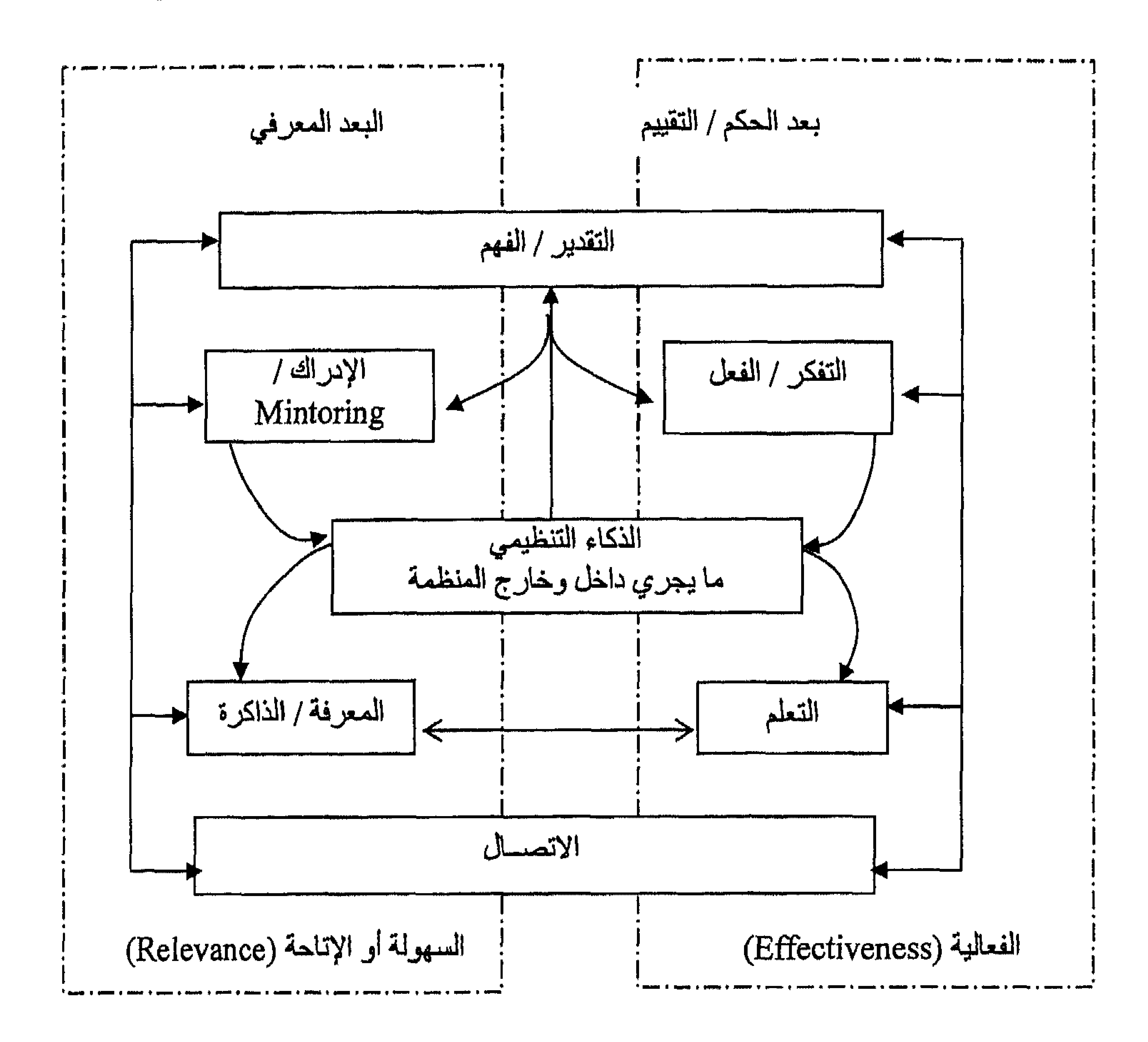
(3) التفكير والفعل (Thinking / Action)، ويتعلق ذلك بمدى فعالية العمليات الجماعية المشتركة للتفكير، وصنع القرارات، وتحديد السياسات والإجراءات.

(4) المعرفة والذاكرة (Knowledge / memory)، ويمثل ذلك في جوهره كيفية استرجاع المنظمة لخبراتها السابقة بشكل سهل ومفيد.

(5) التعلم (Learning)، ويتعلق بكيفية تطوير المنظمة، وتحسين معرفتها وقدراتها وعملياتها.

(6) الاتصال (Communication)، ويتضمن طريقة تبادل المعلومات والمعرفة فيما بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، وكيفية المشاركة في الأفكار والمعاني، **ويوضح الشكل التالي بنية هذا النموذج:**

شكل رقم (6) نموذج مؤسسة (Veryard) البريطانية للذكاء التنظيمي



يوضح الشكل السابق أن الذكاء التنظيمي يتضمن الإدراك والمعرفة والذاكرة، كجانب معرفي، والتفكير والإجراء والتعلم كجانب تقييمي، ويتكامل كل ذلك ليشكل الذكاء التنظيمي، والذي بدوره يساعد على التعلم ورفع الأداء بشكل عام، هذا مع ارتكاز تلك العناصر على بعدين، هما الإتاحة المتعلقة بالمعرفة والفهم، والفعالية المتعلقة بالتعلم، والجانب الإجرائي القائم على الفعل.

وباستقراء ما سبق عرضه من نماذج لمدخل الذكاء التنظيمي، يتضح أن هناك عدة اختلافات بين هذه النماذج، حيث ارتكز نموذج كيرتيكا (Keyrtika) على مراحل جمع

وتحليل البيانات والمعلومات كأساس لصنع القرارات واتخاذ الإجراءات الإدارية والتنظيمية، بينما اعتمد يولز (Yolles) على ثلاثة أبعاد، هي الغرض الفكري للمنظمة وخصائصها وممارستها، والتي تشكل في مجملها رؤية المنظمة، والبرامج التي تتوافق مع هذه الرؤية. ومن ناحية أخرى، اعتمد هالال (Halal) على النظم المعرفية الفرعية التي تشكل الذكاء التنظيمي، مع توضيح جوانب التعلم أحادي الاتجاه، والتعلم ثنائي الاتجاه، بما يؤثر على أداء المنظمة بشكل عام، بينما تناول ألبرشت (Albrecht) نموذجًا يتضمن سبعة أبعاد، أهمها الرؤية الإستراتيجية، والشعور بالمصير المشترك لأعضاء المنظمة، مع الميل نحو التغيير، من خلال دعم الأفكار الجديدة، وأخيرًا ارتكزت مؤسسة فيريارد (Veryard) البريطانية في نموذجها للذكاء التنظيمي على بعدين، هما: البعد المعرفي، الذي يتضمن جوانب الإتاحة للمعلومات والمعرفة، وبعد التقييم الذي يركز على جوانب الفعالية التنظيمية.

رابعًا: آليات دعم الذكاء التنظيمي:

هناك عدة آليات حيوية لدعم جوانب الذكاء التنظيمي، حيث تتنوع هذه الآليات لتشمل المنظمة ككل، سواء في مواردها الملموسة (Tangible) أو غير الملموسة (intangible)؛ من معرفة ورأس مال فكري، أو فيما يتعلق بتوظيف تكنولوجيا المعلومات ونظم دعم القرار، مع الاعتماد على بعد إستراتيجي، يساعد على استكشاف جميع المتغيرات المحيطة بالمدرسة، وتتضمن **أهم تلك الآليات ما يلي:**

أ- استثمار رأس المال الفكري وإدارة المواهب (Intellectual Capital & Talent Management)

يمثل رأس المال الفكري أحد أهم الموارد غير الملموسة، التي يرتكز عليها التوجه الإداري الحديث؛ بهدف دعم جوانب التعلم، واكتساب المعرفة، والتكيف مع البيئة التنافسية، وتحقيق التميز، وكل ذلك بدوره يدعم الذكاء التنظيمي.

ومع ظهور مفهوم اقتصاد المعرفة برز على التوازي مفهوم إدارة المعرفة، حيث تسعى الإدارة الرشيدة في ظل اقتصاد المعرفة نحو الاستغلال الأمثل لما لديها من

أصول معرفية، والاستفادة من طاقات الابتكار والإبداع المتوفرة في مواردها البشرية، ويمثل ذلك جوهر إدارة رأس المال الفكري، وذلك حيث يرتكز رأس المال الفكري على القدرة العقلية المحفزة على توليد أفكار جديدة، بالإضافة إلى مجموع المعارف الكامنة والقائمة على تراكم الخبرات الذاتية.

ومن خلال الرؤية السابقة يتضح دور رأس المال الفكري، كآلية محورية في دعم الذكاء التنظيمي، من خلال تنمية الموارد البشرية والقدرات التنظيمية، ودعم قنوات الاتصال مع المحيط الخارجي للمنظمة؛ لاستكشاف احتياجات عملائها، وجماعات المستفيدين من خدماتها المقدمة، بما يدعم أبعاد التعلم والتميز وبناء القدرات التنافسية.

وقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن رأس المال الفكري ينقسم إلى عنصرين رئيسين، هما رأس المال التنظيمي، ورأس المال البشري، كما يرتكز ذلك على بعدين، هما الكفاية والالتزام، هذا بالإضافة إلى أن قياس رأس المال الفكري، سواء التنظيمي أو البشري، يساعد في إدراك جميع الأصول والموارد، وتطوير إستراتيجيات تحقيق الأهداف التنظيمية، **كما تشمل فوائد قياس رأس المال الفكري ما يلي:**

- التحديد الجيد للأصول والموارد غير الملموسة.
- إدراك أنماط انسياب المعلومات والمعرفة داخل المنظمة.
- إسراع أنماط التعلم التنظيمي، وفهم شبكة العلاقات الاجتماعية والتنظيمية.
- دعم الأنشطة التعاونية وثقافة المشاركة وتقاسم المعرفة.

كما أن هناك علاقة وطيدة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة، كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي؛ حيث إن من المهام الأساسية لإدارة المعرفة، مسئوليتها عن تحويل المعرفة الضمنية الكامنة، إلى معرفة ظاهرة أو صريحة، تمثل رأس مال فكري، قائم على الخبرات المكتسبة، كما تتجسد العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة، في قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري، وتطبيقها؛ لتحقيق الريادة والتفوق.

وفي إطار ذلك تعرض إحدى الدراسات عناصر رأس المال الفكري، التي تتضمن كل الأبعاد التي تؤثر على مدى التكيف مع البيئة المحيطة، والوفاء باحتياجاتها، **وتتمثل تلك العناصر فيما يلي:**

- رأس المال البشري (HC = Human capital)
- رأس المال الهيكلي (EC = Structural capital)
- رأس مال العلاقات (RC = Relational capital)
- رأس المال التنظيمي (OC = Organizational capital)
- رأس المال التكنولوجي (TC = Technological capital)
- رأس المال الإداري (NC = Business capital)
- رأس المال الاجتماعي (SC = social capital)

يتبين من ذلك أن هناك عناصر متعددة، يتشكل منها رأس المال الفكري في أية منظمة، ولكن يرتكز معظمها على الموارد غير الملموسة، وشبكة علاقاتها الداخلية والخارجية، ومن ثم تنامى الاهتمام بإدارة هذه العناصر؛ لمساعدة المنظمات على التكيف، وبناء المعارف الجديدة، بما يخدم أهدافها ورسالتها.

وفي إطار الاهتمام المتزايد باستغلال وإدارة الموارد الفكرية غير الملموسة، ظهر مفهوم إدارة المواهب (Talent Management)؛ نتيجة للحاجة لأصحاب التوجه الريادي، القادرين على تحديد الأولويات، واقتناص الفرص المتاحة، حيث ترتبط إدارة المواهب باستغلال رأس المال الفكري، ودعم الذكاء التنظيمي، وفي ضوء ذلك تشير إحدى الدراسات إلى أن بناء قاعدة للمواهب هي أحد أبعاد تحقيق التنافسية في العصر الحالي، من خلال جذب واستقطاب وتنمية المواهب، والتي بدورها يمكنها تحقيق النجاح المستمر للمنظمة، ونتيجة لذلك تمثل إدارة المواهب أحد أهم الموضوعات الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية الآن؛ وذلك نتيجة لتأثيرها العميق على النمو

المستقبلي لأي منظمة، وتطوير أساليب ابتكارية للمهام الوظيفية التي يؤديها العاملون، ومن ثم تتزايد الحاجة لاستقطاب ورعاية المواهب؛ بهدف تحقيق الريادة والتميز، وبناء القدرات التنافسية، بما يشكل إطارًا لدعم الذكاء التنظيمي.

ولقد تزايد الاهتمام بإدارة المواهب كأحد أهم العوامل للنجاح التنظيمي، وتعرف بأنها: مجموعة الإستراتيجيات والنظم والعمليات؛ لجذب واستقطاب الأفراد ذوي المهارات الاستثنائية، وبناء على ذلك تطوير مجال تنمية الموارد البشرية في العصر الحالي، لتناول أربعة أنشطة في مجال إدارة المواهب، هي: الاستقطاب، وإدارة الأداء، وتنمية القيادة، وبناء الإستراتيجية التنظيمية.

استخلاصًا لما سبق، يمكن إدراك أنه في ظل التوجهات الإدارية الحديثة أصبح ضروريًا الاستفادة من الموارد الفكرية غير الملموسة، مثل رأس المال الفكري والمواهب، التي يمكنها دعم جوانب الذكاء التنظيمي؛ بهدف تنمية وتطوير أساليب التكيف الإيجابي مع جوانب التغير المتسارع، وتحقيق الريادة والتميز في ظل البيئة التنافسية، التي تعمل في إطارها جميع المنظمات، ومنها المدرسة الثانوية العامة، التي تواجه كثيرًا من التغيرات المتسارعة، بما يفرض إيجاد آليات إدارية وتنظيمية حديثة، تساعد على تحقيق التوافق والتكيف مع تلك التغيرات.

ب- توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال (Utilizing ICT):

يوفر عصر المعلومات سهولة كبيرة في انتقال المعلومات والأفكار عبر الحدود، بشكل يتسم بالحرية، بما يتطلب أفرادًا مدربين على التعامل مع متغيرات هذا العصر الجديد، الذي يتزايد الاعتماد فيه على استخدام تكنولوجيا المعلومات في جميع المجالات.

وارتكازًا على أن الذكاء التنظيمي يعتمد على استغلال البيانات والمعلومات لبناء معارف جديدة، فإن تكنولوجيا المعلومات، تتميز بقدرات هائلة في تخزين المعلومات والبيانات، ومعالجتها واسترجاعها، والاستفادة منها، بالإضافة إلى الاعتماد عليها في جوانب الاستشراف المستقبلي، والتحليل الإستراتيجي، وتتضمن تكنولوجيا

المعلومات العمليات والتطبيقات والوسائل، التي عن طريقها يمكن تخليق ونشر ومعالجة وتنظيم وتحليل المعلومات، ومن ثم فإن التعلم القائم على استغلال تكنولوجيا المعلومات، ودمجها في جميع جوانب العملية التعليمية، يساعد الطلاب على التمكن من جمع وتنظيم واسترجاع المعلومات، ويفرض ذلك التزامات جديدة على مديري المدارس، كما يحتاج ذلك إلى مهارات تطبيق هذه التكنولوجيا، سواء في التدريس أو التعلم أو الإدارة.

وهناك تأثير متزايد لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على أبعاد التعلم واكتساب المعرفة، بالإضافة إلى تأثيرها العميق على مجمل عمليات إدارة الموارد البشرية، حيث تسمح تلك التكنولوجيا للعاملين بتخرين واسترجاع ومعالجة كم هائل من المعلومات بسرعة وكفاءة، بما يوفر الوقت للتخطيط وصنع القرار الإستراتيجي، كما أنه وفي السياق التعليمي فإن من عناصر النجاح في إدارة التغيير في الوقت الحاضر، تلك المرتبطة بتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جميع جوانب العملية التعليمية بالمدرسة؛ من أجل مسايرة التغيرات المتسارعة على جميع الأصعدة، بما يتطلب وجود قيادة مدرسية داعمة، وثقافة إيجابية نحو تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ومن الجدير بالملاحظة أن تكنولوجيا المعلومات، تمثل أكثر العوامل المؤثرة في تشكيل مجتمع المعرفة المعاصر، وهي أحد محركات التغيير في المستقبل، كما أنها أدت إلى دعم الخبرات المشتركة بين الأفراد والجماعات، وإتاحة تبادل المعلومات والمعارف، ومن ثم يمكن لجميع المجتمعات الآن - سواء أكانت غنية أو فقيرة - أن تستفيد من الفيضان المعرفي المعاصر، ويتزايد تأثير تكنولوجيا المعلومات على المنظمات المعاصرة، وبشكل مباشر على ذكائها، حيث إنها تساعد على دعم النظم المعرفية الفرعية، التي تشكل الذكاء التنظيمي، وذلك من خلال دعم السلوك الموجه لجوانب المبادرة والريادة وعلاقات العمل الجماعي، والمشاركة في المعرفة بفاعلية، ومن ثم فالتعاون هو جزء لا يتجزأ من الثقافة التعليمية، التي تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والذي يجب أن تتغير معه طرائق التدريس؛ حتى تكون قادرة على الوفاء بمتطلبات التبادل والتواصل بين المعلمين والطلاب.

يتبين من ذلك الدور الحيوي الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم الذكاء التنظيمي، من خلال تيسير تبادل المعلومات والمعارف على المستوى الداخلي والخارجي للمنظمة، وفي مختلف المستويات التنظيمية، بما يساعد على التوصل إلى أفكار جديدة، يمكن تطبيقها؛ لتطوير الأساليب والإجراءات الإدارية والتنظيمية في جميع جوانب العملية التعليمية.

ج- دعم جوانب الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory):

تمثل الذاكرة التنظيمية عنصرًا أسياسيًّا من عناصر الذكاء التنظيمي؛ حيث إنه من المنظور المعرفي فإن التعلم التنظيمي، مثله مثل التعلم الفردي، يتضمن تخزين واسترجاع وتطبيق المعلومات، ويعتمد في ذلك على الذاكرة كوسيلة للتخزين، ولكنها ليست وسيلة إستاتيكية أو جامدة، ولكنها تتغير كلما استقبلت معلومات جديدة، وتوجد الذاكرة لدى الأفراد، ولكن عندما يشترك الأفراد في المعرفة والخبرة، التي تنمو من خلال العمل الجماعي المشترك بالمنظمات، فإن هذه المعارف والخبرات تشكل ذاكرة تنظيمية مشتركة، وتسمى أيضًا نماذج ذهنية أو فكرية (Mental Models).

وعندما تقوم المنظمات بمعالجة المعلومات، فإنها تعتمد على ما لديها من ذاكرة تنظيمية، تشتمل على معلومات ومعرفة عن العمليات الإجرائية والأفراد، والهياكل، ومحيط المنظمة الداخلي والخارجي، ومن ثم فإن الذاكرة التنظيمية تمثل جانبًا حيويًّا من جوانب دعم الذكاء التنظيمي، ولا يمكن فهم الذاكرة التنظيمية دون فهم الذكاء التنظيمي، الذي يعتمد عليها بشكل كبير، ويتم تخزين المعلومات والمعرفة؛ إما من خلال ذاكرة أفراد المنظمة، أو من خلال نظم وإجراءات العمل، كما أن تحول المعرفة الضمنية الكامنة لدى الأفراد إلى معرفة صريحة، من خلال الحوار والتفاعل فيما بينهم، يؤدي إلى ما يمكن أن يطلق عليه شبكة المعرفة (Knowledge network)، التي يتم اكتسابها، سواء داخل أو خارج المنظمة، والعمل على تخزينها والاستفادة منها في المستقبل.

وتأسيسًا على ما سبق، فإن الذاكرة التنظيمية كعنصر من عناصر الذكاء التنظيمي،

تساعد على معالجة البيانات والمعلومات، وتحويلها إلى معرفة تنظيمية، يمكن تخزينها وتبادلها فيما بين الأفراد، والاستفادة منها، واسترجاعها عند الضرورة أو الحاجة؛ لصنع قرارات تتسم بالذكاء، فكما أن الأفراد لديهم ذاكرة، فإن أي مستوى تنظيمي يمكن أن يكون لديه ذاكرة تنظيمية، تساعده على التعلم والتكيف بذكاء مع التغيرات المحيطة به؛ للمحافظة على بقائه ونموه واستمراره.

د- تصميم نظم لدعم القرار (Decision support systems DSS):

إذا كان الذكاء التنظيمي يعتمد في كثير من جوانبه على جمع وتحليل البيانات والمعلومات لبناء معرفة، تعطي صورة شاملة قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بحل مشكلة أو تحقيق هدف مرغوب - فإن هناك أهمية كبيرة لبناء هياكل، تساعد على المشاركة في صنع القرار بالمدارس، فالمعلمون يتفاعلون بشكل إيجابي تجاه فرص المشاركة في صنع القرار، خاصة القرارات المتعلقة أو المؤثرة على عملهم بالمدرسة، ويساعد ذلك في تمكين المعلمين، وبناء الثقة لديهم، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الفعالية التنظيمية بالمدرسة ككل.

ومن ثم ظهر مفهوم نظم دعم القرار (DSS) إلى حيز الوجود في بداية السبعينيات من القرن الماضي، مع تطور الحاسب، الذي مكن المستفيدين من التحاور المباشر، كما تم تصنيف القرارات إلى قرارات مهيكلة، من خلال اتباع مراحل منهجية، أو قرارات غير مهيكلة، لا تعتمد على اتباع مراحل محددة في صنع القرار.

وتتحدد نظم دعم القرار بأنها: نظام لتكنولوجيا المعلومات عالي المرونة والتفاعل؛ يصمم لدعم عملية صنع القرار، مما يدعم القدرة على أداء تحليل: ماذا لو "What if"؛ لتحديد أثر مدخلات معينة على المخرجات، وتوفير أدوات للنمذجة، مثل تحديد الأهداف وتحليل التغاير (Variance)، والذي بدوره يؤدي إلى تحليل المعلومات، ومن ثم يتم تصميم نظم دعم القرار؛ بغرض الاستجابة للاحتياجات غير المتوقعة من المعلومات، حيث تحتاج المنظمات لبناء النماذج، التي تساعد على اتخاذ القرار؛ بهدف مساندة الإدارة في حل المشكلات المعقدة، والاستجابة السريعة للمواقف غير المتوقعة كنتيجة لتغير الظروف.

وبناء على ذلك، فإذا كانت نظم دعم القرار تساعد على توفير البيانات والمعلومات، وتحليلها في ضوء المعارف والخبرات المتوفرة في المنظمة؛ وذلك من أجل الاستفادة منها، واسترجاعها عند الحاجة - فإن ذلك بدوره يمثل آلية مهمة من آليات دعم الذكاء التنظيمي للمدرسة، من خلال تعظيم الاستفادة من جميع أنواع البيانات والمعلومات المتاحة داخل المدرسة وخارجها، بما يتيح بناء بدائل وسيناريوهات للمستقبل، قائمة على تحليل جميع الافتراضات التي يمكن التفكير فيها عند اتخاذ قرار مستقبلي.

وبناء على ما سبق، يمكن استنتاج أنه أصبح من الضروري، الاهتمام بتوفير نظم دعم القرار داخل المدارس الثانوية؛ وذلك لتوفير نظام متكامل للبيانات والمعلومات، من خلال التوظيف الجيد لتكنولوجيا المعلومات؛ حتى يمكن مساعدة الإدارة المدرسية في صنع القرارات الرشيدة، والتعامل بذكاء مع جميع الاحتمالات المستقبلية، وتجنب أية تهديدات مفاجئة.

هـ - تنمية جوانب الذكاء الإستراتيجي (Strategic Intelligence):

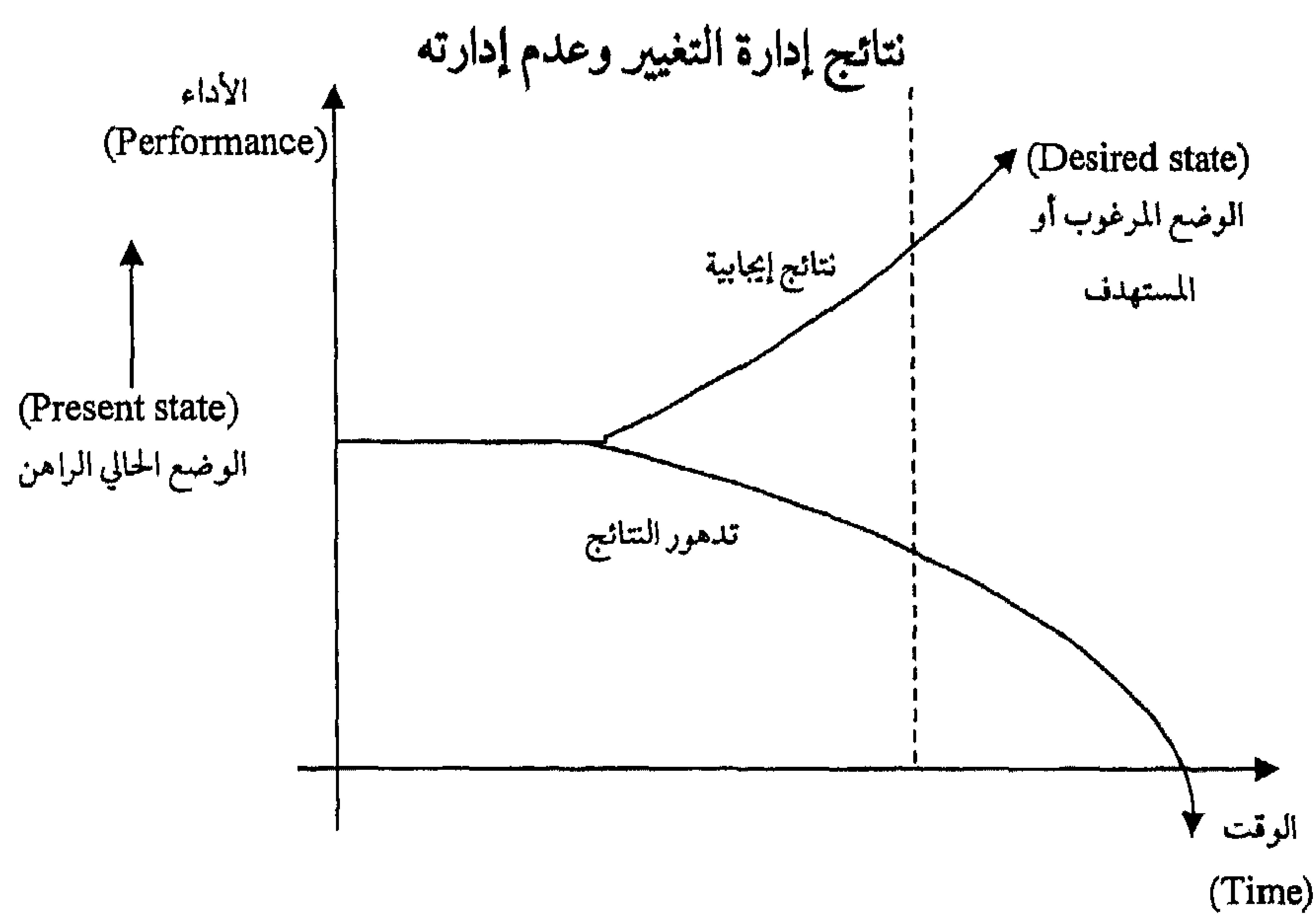
لقد أدى التطور المتسارع في الفكر الإستراتيجي إلى ظهور مفاهيم جديدة، مثل الذكاء الإستراتيجي (SQ)، والذي يؤدي بشكل أساسي إلى التميز، حيث يمثل إعداد الإستراتيجيات دورة من التخطيط والتنفيذ والتقويم، وتعديل المسارات غير الصحيحة، ويرتكز ذلك على معدل الذكاء الإستراتيجي لدى الأفراد. ونتيجة لارتكاز التوجهات الإستراتيجية على مراعاة ظروف وطبيعة البيئة ومتغيراتها، والأهداف بعيدة المدى المستهدف تحقيقها - تزايد الاهتمام ببعد التعلم في نطاق التغيير التنظيمي؛ مما أثار الانتباه نحو معرفة كيفية تعلم المنظمات، حيث إن تطوير الإستراتيجية كعملية تشمل المنظمة ككل، يتطلب فهم جوانب التعلم المؤسسي أو التنظيمي، كما أن التغيير من المنظور الإستراتيجي يرتكز على بعدين، هما: المحتوى، أو ما يجب تغييره، والعمليات أو الطريقة التي يتم بها هذا التغيير، ويوجه ستيوارت (Stewart) النظر إلى أهمية

عنصري المبادرة تجاه أبعاد التغيير، والمرونة للاستفادة من التغيير؛ لتحقيق نتائج إيجابية، أو تطوير الأداء نحو الوضع المرغوب، ويوضح الشكل التالي ذلك:



شكل رقم (7)

نتائج إدارة التغيير وعدم إدارته



يوضح الشكل السابق كيفية الانتقال من الوضع الراهن للمنظمة إلى الوضع المرغوب أو المستهدف، من خلال إدارة التغيير والتخطيط القائم على المبادرة، حيث إنه إذا لم يكن هناك تخطيط لإدارة التغيير، فإنه سوف يكون هناك تدهور في الأداء والنتائج، بما يفرض ضرورة التعامل بذكاء لاستباق التغيير، وتوجيهه في صالح المنظمة، ومن ثم فإن إدارة التغيير من خلال التوجه الإستراتيجي، تساعد على دعم جوانب الذكاء التنظيمي، القائم على التحليل، واستكشاف الآثار الناجمة عن ذلك التغيير، ومدى الفرص التي يمكن استغلالها.

وهناك ضرورة مُلحَّة الآن حتى تتميز المنظمات المعاصرة بالمعرفة والاعتماد على الإستراتيجية؛ لتقدر الفرص المتاحة، والمحاذير التي يجب عليها تفاديها، كما ترصد بذكاء المؤثرات الاقتصادية والسياسية والتقنية والثقافية وغيرها، وتعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تبرر وجودها.

وفي سياق العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والذكاء التنظيمي، الذي يساعد في تحقيق الأهداف، والوصول إلى الوضع المأمول - تعتمد المدارس ذات التوجه الإستراتيجي على مداخل حديثة في التخطيط، تهيئ الفرصة لها، في إعداد وتنفيذ خطط طويلة المدى، تحقق التنمية المستدامة، وليس فقط أهدافها قصيرة المدى، وتقوم هذه المدارس بتحديد الأسس أو المرتكزات الأساسية لوجودها، ثم بناء خطة إستراتيجية للوضع الحالي، يتضح من خلالها تطوير هذه المرتكزات في المستقبل، من خلال تبني مداخل إستراتيجية، تساعدها على التحرك من الوضع الحالي للوضع الإستراتيجي والمستقبلي.

ويمكن دعم الذكاء التنظيمي من خلال عدة أولويات إستراتيجية، يمكن تبنيها على المستوى المدرسي؛ من أجل مساعدة المدارس على استباق التغيرات المتسارعة، والتكيف مع جميع الاحتمالات المستقبلية، **وتمثل هذه الأولويات ما يلي:**

(1) اشتراك المدارس في بناء سيناريوهات، كعنصر موجه للتخطيط نحو المستقبل المرغوب.

(2) تنمية القدرات المتعلقة بإدارة المعرفة في دعم العملية التعليمية.

(3) دعم مناخ التخصص على مستوى التعليم الثانوي، وتركيز المدارس على جوانب التعلم.

(4) دعم أبعاد الشراكة بين المدارس والمؤسسات المجتمعية والجامعات في مجال البحث والتطوير والتنمية المهنية.

(5) الاهتمام بجوانب تطوير التنمية المستدامة ودعم الابتكار.

يتضح مما سبق أنه يمكن دعم الذكاء التنظيمي، من خلال الارتكاز على التوجه الإستراتيجي، الذي يساعد المدرسة على تحليل عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وفق رؤية شاملة، تعمل على استباق التغيرات المستقبلية، والتكيف معها؛ لاقتناص الفرص المحتملة، والتعامل مع التهديدات المتوقعة، بالإضافة إلى تحديد الأهداف

الإستراتيجية، وسبل تحقيقها، وصولًا للوضع المستقبلي المرغوب، أو الذي تستهدفه المدرسة.

و- تنمية الذكاء الوجداني لدى القيادة المدرسية:
(School Leadership Emotional Intelligence)

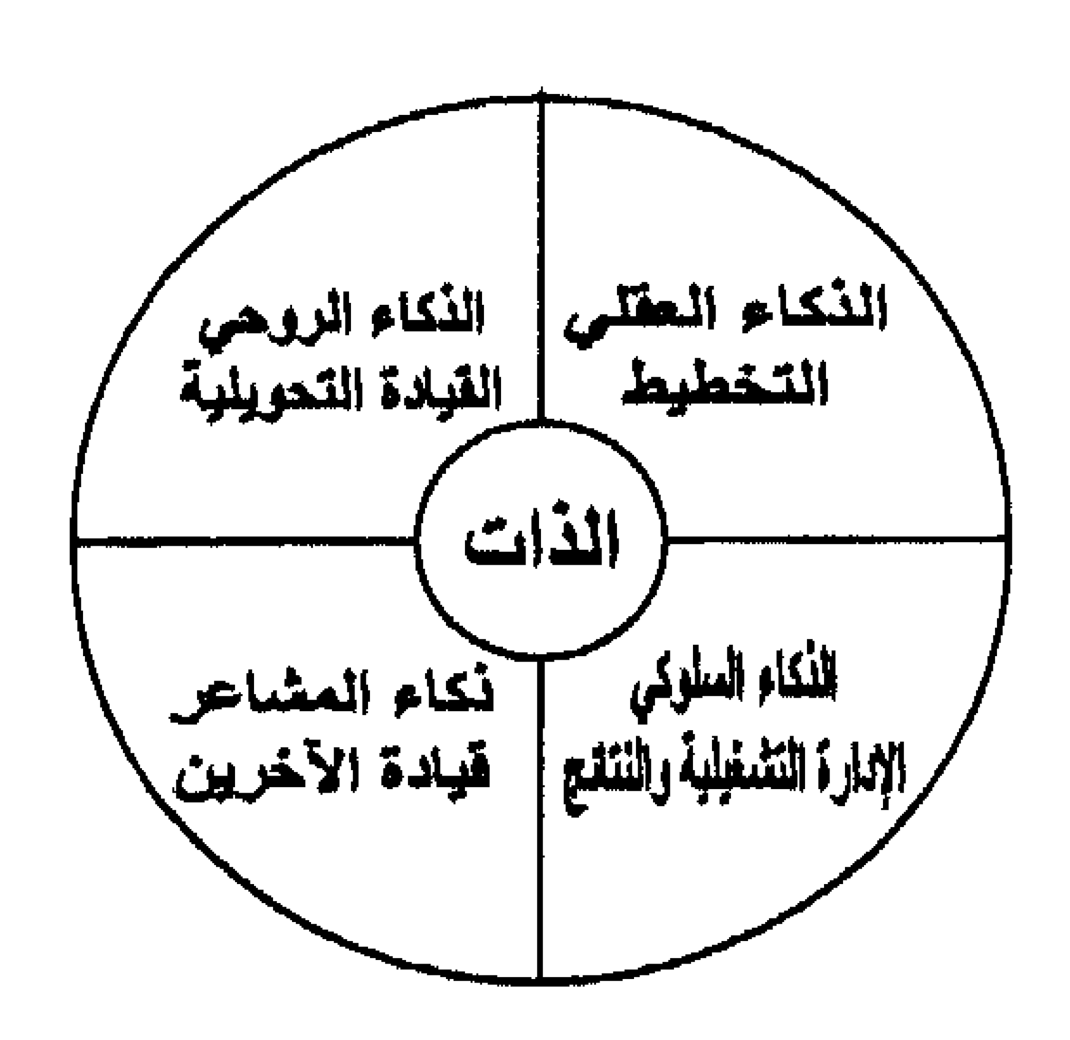
يشير خبراء الإدارة إلى أن القرن الحادي والعشرين هو عصر الموارد غير الملموسة، مع التحول من الإشباع المادي الاجتماعي إلى الإشباع الروحي والعاطفي، مرورًا بالإشباع الفكري للمواهب البشرية، ومن ثم يمكن القول إن قيام القادة بتنمية علاقات مهنية مع مرءوسيهم، ومن خلال الوعي بمشاعرهم الذاتية، ومشاعر وانفعالات الآخرين، يعتبر دليلًا على قدرات أولئك القادة على التعامل مع المتغيرات والفرص؛ بغرض تحقيق الأداء المطلوب والاستمرارية والنمو، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال المناخ والأطر التنظيمية، القادرة على تنمية منظمات، وفرق العمل ذكية المشاعر.

ونتيجة لتنامي التوجهات التي تركز على الذكاء الوجداني لدى القيادة، عقد عام 2001 مؤتمر بجامعة (Northwestern) بالولايات المتحدة عن الأبعاد السيكولوجية للقيادة، وتطور أدبيات علم النفس الاجتماعي والتنظيمي، وركز المؤتمر على القيادة كعملية سيكولوجية، والجوانب الوجدانية المرتبطة بالقيادة، مثل الذكاء الوجداني، بما يوضح تنامي الاهتمام بأبعاد الذكاء الوجداني في تطوير نظريات القيادة.

وللذكاء الوجداني دور كبير في تحقيق النجاح التنظيمي، حيث إنه عندما يكون لدى المديرين قدرات عالية على فهم مشاعرهم الذاتية، ومشاعر العاملين - فإن ذلك يمثل عاملًا يساعد في تحقيق نواتج عمل ذات مستوى مرتفع وأداء متميز، مع زيادة الإنتاجية التنظيمية بشكل عام. ولقد ظهر وتطور مفهوم الذكاء الوجداني أو ذكاء المشاعر في التسعينيات، وهو نوع من الذكاء الاجتماعي، الذي يتضمن قدرات فهم ومراقبة المشاعر والعواطف، والتمييز فيما بينها، واستخدام المعلومات المنبثقة عن ذلك الفهم، كمؤثرات تعين على التفكير، وتبني السلوك المناسب، ولإيضاح أهمية ومكانة

ذكاء المشاعر في منظومة الذكاء البشري، ودوره في دعم الذكاء التنظيمي، خاصة في جوانب التخطيط والقيادة التحويلية، ويوضح الشكل التالي العلاقة التكاملية بين ذكاء المشاعر وأنماط الذكاء الأخرى.

شكل رقم (8) ذكاء المشاعر وأنماط الذكاء الأخرى



يوضح الشكل السابق ذكاء المشاعر، كنمط يرتبط بقيادة الآخرين، وإدارة المشاعر وأبعاد الدعم والتحفيز والتأثير واكتساب الثقة، وهناك أنماط أخرى للذكاء، مثل الذكاء العقلي، الذي ترتكز عليه عملية التخطيط، والذكاء السلوكي، المرتبط بالإدارة التنفيذية وتحقيق النتائج المباشرة.

ويشير العديد من الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي إلى أن هناك خمسة ملامح أساسية للذكاء الوجداني، **تشمل ما يلي:**

1- فهم المشاعر، سواء لدى الأفراد أو لدى الآخرين.

2- إدارة المشاعر، والاستفادة منها في حل الصراعات بين أعضاء المدرسة.

3- التحفيز والدافعية الذاتية.

4- استغلال ودعم العلاقات والمشاركة في الاهتمامات.

5- التعاطف، ومراعاة مشاعر الآخرين والإيجابية نحوهم.

يتضح من ذلك، أن الذكاء الوجداني يمثل آلية مهمة لدعم الذكاء التنظيمي، خاصة

فيما يتعلق بتلك الجوانب المرتبطة بالقيادة المدرسية، القادرة على إدارة المشاعر وحل الصراعات داخل المدرسة، بالإضافة إلى معرفة السبل المناسبة لتحفيز الآخرين، ودعم العلاقات الإيجابية، بما يحقق الإنتاجية والأداء التنظيمي والإداري الفعال.

كما أنه وفي سياق العلاقة بين الذكاء الوجداني كأحد آليات دعم الذكاء التنظيمي، تبين العديد من الدراسات أن الذكاء الوجداني يمثل مجموعة القدرات التي تمكن الفرد من إدراك وفهم وتقييم ذاته في محيط علاقته بالآخرين، وتوجيه التفكير نحو التصرف الملائم الذي يحقق النجاح والتكيف مع ضغوط ومتطلبات البيئة المحيطة، ومن ثم فإن الفرد الذي لديه كفايات عالية من الذكاء الوجداني، يتسم بقدرة كبيرة على التكيف مع السياق الاجتماعي، هذا بالإضافة إلى أن الذكاء الوجداني يساعد على زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الحياة التنظيمية، كما أنه وفي إطار الذكاء الوجداني، فإن الأرضية التي تحكم نجاح أي قائد تنقسم إلى الموقف أو الظروف وطبيعة التابعين، وهنا يمكن أن تلعب خصائص القائد دورًا كبيرًا في نجاحه، فإذا كان القائد ذكيًّا وجدانيًّا، فإنه يستطيع التعامل بشكل جيد مع التابعين في المواقف المختلفة.

استخلاصًا لما سبق تناوله من آليات لدعم الذكاء التنظيمي بالمدرسة، يتضح أنها في مجملها ترتكز على أبعاد وعناصر عديدة، مثل التعلم والمعرفة والذاكرة التنظيمية، مع استغلال وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم التواصل والترابط بين المدرسة وبيئتها الخارجية، هذا بالإضافة إلى الاهتمام بالتوجه الإستراتيجي، الذي يساعد المدرسة على التكيف والتطور لمواجهة جوانب التنافس المتزايد، مع عدم إغفال البعد الوجداني، الذي يتمثل في الإدارة السليمة لمشاعر الفرد والآخرين؛ بهدف دعم العلاقات الإيجابية التي ترفع من مستوى الأداء والإنتاجية في العمل.

خامسًا: المدرسة الذكية كنموذج تطبيقي للذكاء التنظيمي:

يتسم العصر الحالي بالتعقيد والتغير السريع، مما يفرض على المنظمات بجميع أنواعها أن تتميز بجوانب غير تقليدية؛ حتى تستطيع البقاء والنمو والتطور، فهناك عدة سمات تميز المنظمة الذكية، تشمل ما يلي:

أ- القدرة على التكيف السريع مع التغيرات.

ب- التأثير في البيئة المحيطة وتشكيلها.

ج- القدرة على إيجاد محيط جديد عند الضرورة.

د- القدرة على المساهمة الإيجابية لتنمية المحيط أو البيئة التي توجد فيها.

وتشير نفس الدراسة السابقة إلى أن الإطار المتكامل للمنظمة الذكية، يتشكل من ثلاثة أبعاد أساسية، هي:

أ- بعد الأنشطة (Activities Dimension)، والذي يمثل العمليات والإجراءات التي تقوم بها المنظمة لمراجعة المبادئ التي تقوم عليها، والأهداف والقواعد التي تحكم سلوكها.

ب- البعد الهيكلي أو البنيوي (Structural Dimension)، ويمثل نوع العلاقات بين عناصر ومكونات المنظمة، وإعادة تقييم نظم الإدارة ومواردها؛ من أفراد ومعرفة ووقت.

ج- بعد السلوك (Dimension of Behavior)، ويتعلق بملامح السلوك المرغوب، والذي يجب أن تتصف به المنظمة وأنظمتها الفرعية.

يستخلص من ذلك، أن هناك ثلاثة أبعاد للمنظمة الذكية، تتضمن الأنشطة بما تشمله من سياسات وإستراتيجيات، وبعد البنية أو الهيكل وما يشمله من عمليات ونظم، وبعد السلوك وما يرتكز عليه من ثقافة وقدرات تنظيمية، بما يشكل في مجمله هوية المنظمة ورؤيتها، وبما يعبر عن جوهر كيانها ووجودها.

ومن الجدير بالذكر أن هناك ما يمكن أن يطلق عليه في الوقت الحاضر نهاية البيروقراطية، وبزوغ عصر المنظمة الذكية، حيث إن منظمات المستقبل، سوف تكون أسرع وأكثر مرونة، من خلال استغلال الذكاء الجمعي، وقد يرجع ذلك إلى التغيرات التي حدثت في طبيعة العمل، القائمة على استغلال المعرفة والذكاء، ويوضح الجدول التالي طبيعة تلك التغيرات:

جدول رقم (2)

التغيرات في طبيعة العمل

في الماضي	في الحاضر والمستقبل
- عمل قائم على المهارة البسيطة والمكررة.	- عمل قائم على المعرفة.
- مهام قائمة على التكرار.	- تعلم وابتكار.
- عمل فردي.	- عمل جماعي قائم على الفريق.
- عمل قائم على الوظيفة.	- عمل قائم على المشروع.
- السلطة للرؤساء.	- السلطة للأطراف المعنية المستفيدة.
- التنسيق من أعلى.	- التنسيق بين زملاء العمل.

وبناء على ما سبق، يمكن القول إن المدارس التي تدعم مهارات التفكير والتعلم لدى الطلاب، من خلال المعلمين والبرامج والإدارة، والأساليب القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال - هي المدارس الذكية، حيث يستطيع الطلاب التكيف مع التعلم الذاتي؛ وذلك من أجل تمكين الطلاب من اكتساب قدرات بناء المعرفة من المعلومات المتاحة؛ مما يمكنهم من التكيف مع مجتمع التعلم والمعلومات.

ونتيجة للتطور المتسارع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والذي كان له تداعيات واضحة على التعليم؛ باعتباره أحد المنظومات المجتمعية، ظهر مفهوم المدرسة الذكية، وتنوعت صورها ومسمياتها، فقد يطلق عليها أيضًا المدرسة الإلكترونية، أو مدرسة المستقبل.

وتجدر الملاحظة أنه لكي تستطيع المدارس البقاء والتكيف في هذه الألفية الجديدة، فإنه يجب إعادة النظر في الأسس التي تقوم عليها المدارس وفي أهدافها؛ حيث إنه من

الضروري التمييز بين التمدرس (Schooling) والتعلم (Learning)، حيث يرتكز الأول على النظم التقليدية في التعليم، بينما يعتمد الثاني على المرونة والإتاحة في مختلف الأوقات والأماكن، ويمكن إيضاح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (3)

الفرق بين التمدرس والتعلم

التمدرس (Schooling)	التعلم (Learning)
1- توفر المدارس برامج رسمية للتعليم، يجب أن يحضرها الطلاب لمدى زمني محدد.	1- يوجد مصادر متنوعة توفر التعلم للناس على مدار الوقت، ومن بين هذه المصادر المدارس.
2- المدارس هي تجمعات للمتعلمين يتم فيها مساعدة الأفراد على تحقيق أهدافهم.	2- المدارس تمثل مجتمعات تعلم، حيث يكون كل فرد (طلاب - معلمون - إداريون - أولياء أمور) متعلمين.
3- توجد تفاعلات ضعيفة بين المدرسة والمجتمع المحلي، الذي توجد فيه هذه المدرسة.	3- المجتمع المحلي يكون مسئولًا، من خلال مشاركة فعالة في أنشطة تطوير المدرسة.
4- تعتبر المدارس مؤسسات تعليمية رسمية يتم حمايتها من السوق الخارجي.	4- تعتبر المدارس مؤسسات تعليمية رسمية معرضة للتفاعل مع قوى السوق، ومتطلبات التغير في سوق العمل.
5- يقوم المعلم بتنظيم عملية التعلم وفق برنامج محدد مسبقًا.	5- يتم تنظيم عملية التعلم من خلال المتعلم ذاته، وفق قدراته ومهاراته واهتماماته.

التعلم (Learning)	التمدرس (Schooling)
6- التعليم والتعلم أنشطة تفاعلية، من خلال العمل في فريق.	6- يعتبر التعليم والتعلم أنشطة فردية.
7- التعليم الرسمي هو الأساس للتعلم المستمر مدى الحياة.	7- التعليم الرسمي يعد الأفراد للحياة.
8- يوفر التعليم شبكة من العلاقات بين المتعلم وجوانب السياسة والاقتصاد والتكنولوجيا والعلوم في المجتمع.	8- عند الانتهاء من التعليم الرسمي، يتبعه الدخول إلى العالم الحقيقي.
9- كلما ازدادت المهارات وقدرات التعلم والتكيف، كلما كان النجاح أكثر.	9- كلما كانت هناك مؤهلات وشهادات أكثر، كلما كان النجاح أوفر.
10- يتم المشاركة بين الحكومة والمجتمع المحلي والقطاع الخاص في تمويل التعليم.	10- يتم تمويل التعليم الرسمي من خلال الحكومة.

يتضح من الجدول السابق الاختلافات الأساسية بين جوانب التمدرس والتعلم، حيث ترتبط عملية التمدرس ببرامج رسمية، تتحدد بشكل مسبق، مع وجود مدى زمني محدد، أما عملية التعلم فهي مستمرة، مع الاعتماد على مصادر متنوعة، ويرتكز كل هذا على دور المتعلم وفق قدراته ومهاراته.

وبتحليل الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة، يتضح أن هناك رؤيتين أساسيتين، تناولتا مفهوم المدرسة الذكية، ترتبط الأولى بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جميع جوانب العملية التعليمية وفق مفهوم المدرسة الذكية (Smart School)، بينما تقوم الرؤية الثانية على توظيف نظرية الذكاءات المتعددة (Multiple Intelligences) وفق مفهوم المدرسة الذكية (Intelligent School).

وفي سياق ذلك يمكن تحديد أهم السمات الأساسية للمدرسة الذكية وفق هاتين الرؤيتين بما يلي:

أ- المدرسة الذكية المرتكزة على دمج تكنولوجيا المعلومات (Smart school):

تمثل كلمة (SMART) الحروف الأولى لخمس سمات، تحدد مواصفات وأهداف المدرسة الذكية، وهي كالتالي:

(1) أهداف ذات توجه إستراتيجي محدد (Strategic and Specific).

(2) أهداف يمكن قياس مدى تحققها بشكل إجرائي (Measurable).

(3) أهداف سهلة التحقيق والتطبيق (Attainable).

(4) أهداف ترتكز على النتائج (Results – based).

(5) أهداف تتحدد بوقت معين (Time – bound).

وتتسم المنظمات الذكية بالاعتماد الكبير على دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أنشطتها؛ وذلك بهدف التكيف مع العصر الرقمي، الذي يتسم بتزايد جوانب التعقد وعدم اليقين، والحاجة للابتكار المستمر، ووفق نظرية التعقد (Complexity)، التي يتزايد تناولها ودراستها في المجال الإداري والتنظيمي، **فإن المنظمة الذكية تتسم بعدة أبعاد تشمل:**

(1) الديناميكية والعلاقات غير الخطية (Non Linear Dynamics).

(2) النظم المفتوحة (Open Systems).

(3) الهياكل الجزئية (Fractional Structures).

(4) حلقة التغذية الراجعة (Feed back loop).

(5) القدرة على التكيف المستمر مع البيئة (Adapting to the Environment).

(6) التنظيم الذاتي الجماعي (Group Self Organization).

ويشير بيركنز (Perkins) إلى أن المدرسة الذكية تتسم بالقدرة على توظيف المعارف والإمكانات المتاحة؛ بهدف التكيف مع جوانب التغير، بالإضافة إلى استغلال فرص

التعليم والتعلم بشكل أفضل، وتهتم هذه المدرسة بالأنشطة الحياتية، واستغلال الذكاء الجمعي (Collective Intelligence)؛ بهدف دعم الإبداع والابتكار لدى الطلاب، ويقوم الفرد في المنظمة الذكية باستخدام ذكائه الفردي؛ لاستشعار المشكلات، وتحديد طريقة حلها، من خلال الاستعانة بذوي الخبرة داخل المنظمة أو خارجها، فحرية الأفراد تعمل على دفعهم إلى استخدام إمكاناتهم ومهاراتهم وخبراتهم في اتخاذ القرارات والبدائل للتفاعل مع أي موقف، ومن ثم فالمنظمة الذكية تحمي حرية كل عضو، من خلال إيجاد نظم وآليات تمكنهم من معرفة مسئولياتهم وكيفية الالتزام بها، وبالتالي فإن البنية الأساسية لهذه المنظمة تعتمد على حرية الأفراد كأساس لفاعليتها.

وتتسم المدرسة الذكية بعدة خصائص، تتضمن الإعداد المهني الجيد، والأهداف الواضحة، والدعم والمشاركة المجتمعية، والاتصال المفتوح مع جميع الأطراف والمستفيدين، وتوفير مناخ باعث على التعلم، واستخدام التكنولوجيا بكفاءة وفعالية. أما فيما يتعلق برؤية المدرسة، فإن المدرسة الذكية تتسم ببناء رؤية جديدة لمجتمع التعلم، ارتكازًا على دعم التفكير والفهم المتعمق، الذي يتولد عنه التزام جميع العاملين بإعداد الطلاب للتعامل مع العالم الذي يعيشون فيه كأعضاء مسئولين في هذا المجتمع، ومن ثم هناك انتقال وتحول من التركيز على اكتساب المعلومات، إلى القدرة على تشكيل المعرفة من المعلومات المتاحة، حيث إن أهم دور للمدرسة هو إعداد الطلاب القادرين على خلق المعرفة، وتطبيقها في مختلف المواقف الحياتية.

يتضح من ذلك أن التطور التكنولوجي الذي فرض نفسه على المدرسة للاستفادة منه في تطوير جوانب العملية التعليمية، قد تطلب بناء رؤية جديدة للمدرسة، ترتكز على إعداد الطلاب لمجتمع التعلم القائم على تطبيق المعرفة، التي يمكن تشكيلها من المعلومات المتاحة.

ومن التجارب الناجحة في تطبيق المدرسة الذكية، ودمج تكنولوجيا المعلومات في المدارس، تجربة ماليزيا، من خلال إعدادها لرؤية أطلق عليها رؤية 2020 (Vision 2020)؛ تهدف إلى تنمية المهارات التكنولوجية للطلاب، وإعداد قوى عاملة تتميز

بالتفكير الناقد، والقدرة على المشاركة في اقتصاد القرن الحادي والعشرين، ويرتكز الهدف الأساسي لتطبيق المدرسة الذكية في ماليزيا على تطوير نظم إدارة الموارد والعمليات؛ لدعم جوانب التعليم والتعلم بالمدرسة، بما يحقق الكفاءة والفعالية، أما في سنغافورة، فقد تزايد الاهتمام بالتدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ لتنمية مهارات المعلمين على تطوير أساليب التدريس، حيث يعد المعهد القومي للتعليم (National Institute of Education) هو المسئول عن توفير فرص لتعلم المهارات الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، ودمج هذه التكنولوجيا في جوانب التعلم، وتصميم مواد تعليمية معتمدة على التكنولوجيا.

بتحليل التجارب السابقة، يتضح أن هناك اهتمامًا متزايدًا فرضه التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث إنه على اختلاف الدول - مثل أستراليا، وسنغافورة، وماليزيا، والولايات المتحدة، وبريطانيا - أصبح دمج التكنولوجيا واستخدام الإنترنت وسيلة مهمة لتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء المدرسي؛ وذلك استغلالًا للذكاء التنظيمي، المرتكز على دور تكنولوجيا المعلومات في دعم التعلم، وبناء المعارف الجديدة؛ بهدف مسايرة التغيرات والتطورات المحيطة.

ب- المدرسة الذكية القائمة على نظرية الذكاءات المتعددة (The Intelligent school):

تتناول كثير من الأدبيات التربوية مفهوم المدرسة الذكية وفق مصطلح (The Intelligent School)، حيث تعتمد وجهة النظر هذه على أن هناك تسعة ذكاءات، تتسم بها المدارس الناجحة، بالاستفادة من ذكاءات جاردنر (Gardner)، وتستخدم هذه الذكاءات ضمن عملية محورية، تعمل بصورة متوازنة، قوامها التعليم والتعلم والفعالية والتحسين، فهي سلسلة من القدرات الجماعية، تعين المدارس على إنجاز أهدافها بنجاح، من خلال الحكمة والبصيرة والحدس والخبرة، إضافة إلى المعرفة والمهارات، **وتتضمن هذه الذكاءات ما يلي:**

(1) الذكاء السياقي (Contextual Intelligence):

يعبر عن قدرة المدرسة على رؤية نفسها، من خلال علاقتها مع المجتمع الأوسع، والعالم الذي هي جزء منه؛ لإحداث التناسق والتناغم بين ما تتبناه من قرارات وتوجهات، وبين سياقها العام؛ حتى تلبي الاحتياجات المتنوعة لسياقها الخارجي والداخلي، كما أنه يتميز بالقدرة على المرونة، التي تجعل المدرسة تعمل على الانفتاح على مجتمعها المحلي.

(2) الذكاء الإستراتيجي (Strategic Intelligence):

يرتكز الذكاء الإستراتيجي على وضوح الأهداف كأمر أساسي، وأن غايات المدرسة وأغراضها تحتاج إلى مشاركة جميع الأعضاء، فالمدرسة الذكية قادرة على دعم خصائص الفعالية المحورية بطريقة إستراتيجية، والتخطيط الإجرائي لإنجاز التحسين، والقدرة على تحويل الرؤية إلى ممارسة، وإعدادخطط طويلة الأمد لإجراء التحسين؛ من أجل الاستجابة للحاضر والمستقبل واستباق النتائج.

(3) الذكاء الأكاديمي (Academic Intelligence):

يتعلق هذا النوع من الذكاء بسمة القيمة الكبيرة للدراسة الأكاديمية، ذات النوعية العالية، المرتكزة على القيمة المضافة (value – added)، وخصائص فعالية التعليم والتعلم، وأهمية التوقعات العالية، كما أنه يهدف إلى تدريب التلاميذ على عمليات الاستقصاء وتشجيع الإنجاز، وهو يقدر أهمية تعلم المعلمين ويعززه؛ وذلك لارتباطه العضوي بتعلم التلاميذ، وينتج عن ذلك تحقيق الكفاءة والفعالية لكل من المعلمين والتلاميذ.

(4) الذكاء التأملي (Reflective Intelligence):

يغطي الذكاء التأملي المهارات والعمليات الإشرافية المحورية، التي تنعكس على تقويم فعالية المدرسة بشكل عام، وعلى تقدم التلاميذ وتحصيلهم بشكل خاص، ومن ثم فهو على علاقة تبادلية وثيقة بالذكاء الأكاديمي، والمدرسة الذكية لديها الثقة بقدرتها

على تفسير المعلومات، وتسخيرها لخدمة تلاميذها، ومن ثم التعلم من البيانات وتفسير معناها.

(5) الذكاء التعليمي (Pedagogic Intelligence):

يتضح هذا الذكاء من خلال رؤية المدرسة لنفسها كمنظمة تعلم، حيث تلتزم المدرسة بدراسة وفهم رسالتها الأساسية والالتزام بها، وهذا البعد الذكائي يميز العلاقة الديناميكية بين التعليم والتعلم، بالإضافة إلى فكرة الملاءمة للغرض (Fitness to purpose)، والعلاقة بين التفكير والتعلم، حيث إن عملية ما وراء المعرفة (Meta – cognition) تعتبر جانبًا أساسيًّا للمدرسة الذكية.

(6) الذكاء الجمعي أو ذكاء أعضاء هيئة التدريس (Collegial Intelligence):

يصف هذا الذكاء قدرة المعلمين بشكل خاص على العمل الجماعي المشترك؛ لتحسين ممارساتهم في غرفة الصف، مع الأخذ في الاعتبار أن الأفراد قادرون على التحسين، ولكن الدعامة التي يرتكز عليها ذكاء الأعضاء، تكمن في الاعتراف بأنه من الضروري أن يعمل الأعضاء معًا لتحسين وتطوير ممارسات بعضهم بعضًا، كما ينشأ هذا الذكاء من فهم العلاقة بين تعلم المعلمين وتحسين أداء المدرسة، وأن يكون المعلمون عنصرًا رئيسًا للتغيير.

(7) الذكاء العاطفي أو الوجداني (Emotional Intelligence):

يقصد به قدرة المدرسة على احترام مشاعر التلاميذ والمعلمين، والسماح لهم بالتعبير عن هذه المشاعر، ويتضمن الذكاء العاطفي الدافعية والمثابرة، وهناك خمسة جوانب لهذا الذكاء، هي: الوعي الذاتي، وإدارة العواطف، وتحفيز الذات، وإدراك عواطف الآخرين، وإدراك العلاقات، وترتبط جميع هذه الجوانب بعمليات التعليم والتعلم، ومن ثم بالذكاء الأكاديمي.

(8) الذكاء الروحي (Spiritual Intelligence):

يعبر هذا النوع من الذكاء عن القدرة على إدراك الحاجة لإقامة توازن في مجتمع

الحياة المدرسية، وتقدير الخبرات غير الحسية لإحداث التعلم المتعمق عن الحياة، من خلال استكشاف الطلاب لافتراضات ومسلمات عن الحياة والعالم الذي يعيشون فيه، وهناك مفاهيم مرتبطة بهذا النوع من الذكاء، تشمل: البحث عن المعنى، والإحساس بالانتماء للجماعة، والترابط والعلاقات مع الآخرين.

(9) الذكاء الأخلاقي (Ethical Intelligence):

يتعلق الذكاء الأخلاقي بأهمية إدراك حقوق التلاميذ، وإشراكهم في القرارات المتعلقة بتعلمهم، فهو يجسد قيم العدالة والمساواة، ودعم الغرض الأخلاقي العام للمدرسة، مع الحرص على أن تتوافر لجميع التلاميذ مصادر التعلم واستخدامها، وفهم طبيعة المتعلمين واحتياجاتهم وفق مفهوم الاستحقاق، وتدعم هذه المدرسة التنوع والتفاهم بين الثقافات والتسامح الثقافي، وتوفير الفرص أمام الطلاب والمعلمين والإدارة، بقدر كبير من العدالة والمساواة.

وبناء على تناول الذكاءات التسعة السابقة، والتي تمثل أبرز سمات المدرسة الذكية، من الجدير بالملاحظة إدراك أن الذكاء الأخلاقي والروحي يتعلقان برؤية المدرسة، وتتعلق هذه الرؤية بالقيم والمعتقدات التي يتم تكوينها حول التعليم المدرسي، كما يشترك كل من الذكاء السياقي والإجرائي والانفعالي والاجتماعي والتأملي والتعليمي، في تمثيل النشاط الذي تقوم به المدرسة؛ لوضع الرؤية موضع التطبيق، ويكفل الذكاء التنظيمي صياغة الرؤية وممارسة النشاط في تناغم واتساق مع بعضهما البعض.

واستخلاصًا لما سبق من استعراض السمات العامة، سواء للمدرسة الذكية المرتكزة على توظيف تكنولوجيا المعلومات، أو المدرسة الذكية القائمة على نظرية الذكاءات المتعددة، يمكن إدراك أن هناك عديدًا من السمات التي تميز هذا النوع من المدارس عن المدارس التقليدية، **ويمكن إبراز هذه السمات فيما يلي:**

- استغلال تطور تكنولوجيا المعلومات للاتصال، في تحسين أداء جميع أبعاد العملية التعليمية، من تعليم وتعلم وإدارة؛ وذلك للتكيف مع التغيرات الحالية والمستقبلية في البيئة المحيطة.

- ارتكاز المدرسة الذكية على فلسفة منظمات التعلم، التي تدعم جوانب التعلم الذاتي والمستمر، على المستوى الفردي والتنظيمي.
- الانتقال من نمط التعليم القائم على اكتساب المعلومات، إلى التعلم القائم على بناء المعرفة، وتطبيقها في المواقف الحياتية المختلفة.
- الاستفادة من نظرية الذكاءات المتعددة، التي توفر آلية لتنمية جوانب الذكاء الإستراتيجي والأكاديمي والوجداني والروحي والأخلاقي بالمدرسة.
- بناء رؤية جديدة لمجتمع التعلم، القادر على إعداد الطالب للتعامل مع العالم المحيط، وتنمية مهارات التفكير النقدي والإبداع والابتكار لديهم.
- الانفتاح على البيئة المحيطة بالمدرسة، في ظل علاقة تفاعلية، قائمة على التأثير والتأثر، بما يحقق التكيف والوفاء باحتياجات هذه البيئة.
- التوجه الإستراتيجي، القائم على وجود أهداف واضحة قريبة وبعيدة المدى، في ضوء رسالة تتلاءم مع الأدوار المحورية للمدرسة.

في ضوء ما سبق تناوله، تتضح أهمية الذكاء التنظيمي كمدخل إداري معاصر، يقوم على الاستغلال الأمثل لرأس المالي الفكري، بما يحتويه من معلومات ومعارف وخبرات جميع العاملين بالمدرسة، في تنمية القدرة على تحقيق أهداف ورسالة المدرسة، والتكيف مع التغيرات المحيطة بها، حيث يتضمن الذكاء التنظيمي ثلاثة أبعاد أساسية، تشمل إدارة المعرفة، والتعلم التنظيمي، والتنافسية والتميز التنظيمي، ومن خلال التطور المتسارع في علم الإدارة ظهرت عدة نماذج توضح وتفسر جوانب الذكاء التنظيمي، والاستفادة منه في تحقيق نقلة نوعية، والتحول من نظم التعليم التقليدية إلى نظم تساير عصر المعلومات ومجتمع المعرفة المعاصر.

* * *

مراجع الفصل

أولا: المراجع العربية:

- محمد عبد الهادي حسين: **المدرسة الذكية والتقييم الأصيل** (القاهرة: دار العلوم للنشر، 2008).
- باربارا ماجيكرست وآخرون: **المدرسة الذكية**، ترجمة: موسى فايز أبو طه، ومحمد أمين عبد الجواد (غزة، دار الكتاب الجامعي، 2006).
- باربارا ماجيكرست: **المدرسة الذكية**، ط2، ترجمة: خالد العامري (القاهرة: دار الفاروق، 2007).
- عايدة سيد خطاب: **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، ط2 (القاهرة: كليوباترا للنشر، 1999).
- عادل زايد: **الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل**، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005).
- عمر محمد القيزي: نموذج مقترح للثقافة التنظيمية في المنظمات الذكية: دراسة تطبيقية على قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة لقسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2005.
- سيد الهواري: **الفرق بين أن تكون مديرًا أو قائدًا وأبعاد الذكاء الوجداني** (القاهرة: مكتبة عين شمس، 2004).
- جمال الدين الخازندار: **ذكاء المشاعر .. مدخل للتميز في القيادة** (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005).
- علاء عبد الرازق السالمي: **نظم إدارة المعلومات** (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003).

- عادل حرحوش المفرجي، وأحمد علي صالح: **رأس المال الفكري .. طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه** (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003).
- علاء زهران: المحاسبة عن رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة، **المجلة المصرية للتنمية والتخطيط**، المجلد الرابع عشر، العدد الأول، يونيو 2006.
- محمد الصيرفي: **الجودة الشاملة** (الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، 2006).

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Maurice Yolles: "Organizational intelligence", **The Journal of workplace learning**, Vol. 17, No.2, 2005.
- S. Sule Ercetin & Sehit yavuz Sokak: " **The Abilities Related to the organizational Intelligence and their Action Dimensions at Schools"**, Research for Educational Reform, Vol.10, No. 2, 2005.
- Verna Alee, The Future Of Knowledge: **Increasing Properity Through Value Network** (Amsterdam: Elsevier Science, 2003).
- Sherryl Stalinski: "Organizational Intelligence: A systems perspective" **Organization Development Journal**, Vol. 22, No. 2, 2004.
- Laing Thow Yick: **Organizational Around Intelligence** (New Jersey: World Scientific Publishing, 2004).
- J. Adam Holbrook & David A. Wolfe. **"Knowledge Management, The Innovation Systems Research Net Work**: a Canadian Expriment in Knowledge Management", Science and Public Policy, April 2005.
- Kevin C.Desouza & Yukika Awazu: **"Need To Know– Organizational Knowledge And Management Perspective"**, Information Knowledge, Systems Management, Vol. 4, 2004.
- Ron Sanchez: **Knowledge Management And Organizational Competence** (Oxford, Oxford University Press, 2001).
- Hubert Saint – Onge & Debra Wallace: **Leveraging Communities Of Practice For Strategic Advantage** (San Francisco: Butterworth Heinemann, 2003).
- Clans Elmholdt: **"Knowledge management and the practice of knowledge sharing and learning at work: a case study"** Studies In Continuing Education, Vol. 26, No.2, July 2004.
- Nancy M. Dixon: **The Organizational Learning Cycle**, (Hampshire: Gower publishing ltd, 1999).

- Guoquan Chen: **"An organizational learning model based on western and Chinese management thoughts and practices"** Management Decision, Vol. 43, No. 4, 2005.
- Vivenne collinson & Tanya Fedoruk: "Learning to share, Sharing to learn: Fostering Organizational Learning through teachers, dissemination of Knowledge", **Journal of Educational Administration**, Vol. 42, No. 3, 2004.
- Megan Tschannen Moran & Others: "Creating Smarter Schools Through Collaboration", **Journal Of Educational Administration**, Vol. 38, Issue. 3, 2000.
- Scott Wahl: **"Learning at work: the role of technical communication in organizational learning"**, Technical Communication, Vol. 50 No.2, May 2003.
- Joe Tidd (ed): **From Knowledge Management To Strategic Competence** (New York ; Imperial College Press, 2002).
- Miguel Angel Sicilia: **Competencies In Organizational E-Learning: Concepts And Tools** (London: Information Science Publishing, 2007).
- J. Michel Leclercq: **"General secondary education I the twenty first century: trends, challenges and priorities"**, in Digumarti Bhaskara Roa (Ed), Performing Secondary Education (New Delhi: Discovery Publishing House, 2004).
- Piet Coppieters: "Turning Schools Into Learning Organization ", **European Journal of Teacher Education**, Vol. 28, No.2, June 2005.
- Rebecca Fatima & Karen E. Watkins " perception of learning culture and concerns about the use of Innovation: A Question of level of Analysis ", **learning organization, symposium 36,** Academy of human Resource development conference proceedings, Oklahoma, February 28 – March 4, 2001.
- Zafiris D. Voulalas & Penton. G. Sharpe: "Creating schools as learning communities: obstacles and processes", **Journal of Educational Administration**, Vol. 43 No. 2, 2005.
- Thomas Tsu Wee Tan & Zafaru Ahmed: **"Managing Market Intelligence: An Asian Marketing Research Perspective"**, Market Intelligence & Planning, Vol. 17, No. 6, 1999.
- Rob Sharkie; "Knowledge Creation and its place in the development of sustainable competitive advantage", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 7, No. 1, 2003.

- Wilma Viviers & Others: "Enhancing a Competitive Intelligence Culture in South Africa", **International Journal of Social Economics**, Vol. 32, No. 7, 2005.
- Steven H. Appelbaum, John Gallagher: "Competitive advantage of organizational learning", **Journal of work place Learning**, Vol. 12, No.2, 2000.
- Stewart Ranson: **"The changing governance of education"** Educational Management Administration & Leadership , Vol.36 .No.2, 2008.
- Hari Das: **"Employee Surveys: A Key to Organizational Excellence"**, The Canadian Manager, Vol. 29, No. 2, Summer 2004.
- Sven C. Voelpel & Others: "The organizational fitness navigator: enabling and measuring organizational fitness for rapid change", **Journal of Change Management**, Vol.4, No. 2, June 2004.
- Jerry Kurtyka: **The Limits of Business Intelligence: An Organizational Learning Approach**, DM Review Magazine, June 2003.
- Karl Albrecht: **The Power Of Minds At Work: Organizational Intelligence In Action** (New York: AMACOM,2002).
- Lars Nerdrum, Truls Erikson: "Intellectual Capital: a human Capital Perspective", **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 2, No.2, 2001.
- Copika Kannan, Wilfried G. Aulbur: "Intellectual Capital: measurement effectiveness", **Journal Intellectual Capital**, Vol.5, No3, 2004.
- Sandra M. Sanchez, Others: "Organizational culture and intellectual capital: a new model", **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 8, No. 3, 2007.
- David Pollitt: **"Talent management put the shine on electrolux"**, Human Resource Management, Vol.12, No.5, 2004.
- Susan F. Sandler, Others: **"Critical issues in HR drive 2006 periorities: talent management"**, HR Focus, Vol.83, No.1, January 2006.
- Nancy R. Lockwood: **"Talent management: driver for organizational success"**, HR Magazine, Vol. 51, No. 6, June 2006.
- George P. Huber: **"A theory Of The Effects Of Advanced Information Technologies On Organizational Design, Intelligence, And Decision Making"**, The Academy Of Management Review, Vol. 15, No.1, 1990.

- Jim Donlevy: "Teachers, Technology and Training", **International Journal of Instructional Media**, Vol.31, No. 3, 2004.
- Andrew Targowski, J. Michael Tarn: **Enterprise Systems Education in the 21st Century** (London: Information Science Puplishing, 2007).
- Penni Tearle: "A Theoretical and instrumental framework for Implementing Change In ICT In Education", **Cambridge Journal Of Education**, Vol. 34, No.3, November 2004.
- Jaime A. Zobel: **Anticipating The Community of The Future**, In Frances Hesselbein & Others (Eds), The Community Of The Future, (Sanfrancisco: Jossey-Bass Publishers, 1998).
- R. Schulz - Zander, Others: "The role of ICT as a promoter of students' cooperation", **Journal Of Computer Assisted Learning,** Vol. 18, 2002.
- Janice R. Fauske & Rebecca Raybould: "Organizational Learning Theory In Schools", **Journal Of Educational Administration**, Vol. 43, No.1, 2005.
- J.C spender: "Organizational knowledge, learning and memory. three concepts in search for a theory", **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 9, No. 1, 1996.
- Joe Tidd: **From Knowledge Management To Strategic competence** (London: Imperical College Press, 2001).
- Stephen Flagg & Others: **Management Information Systems for the Information age** (Boston: Irwin Mc Graw Hill, 1998).
- Robert W. Service: "The development of strategic intelligence: a managerial perspective", **International Journal Of Management**, Vol. 23, No. 1, March 2006.
- Robert A. Paton & James Mc Calman: **Change Management: A Guide to Effective Implementation** (London: SAGE Publication, 2002).
- Jim Stewart: **Managing Change Through Training and Development**, 2nd edition (London: Kogan Page, 1997).
- Brent Davies, **"Developing The Strategically Focused Schoo "**, School Leadership & Management, Vol. 24, No. 1, 2004, P. 12.
- Brian J. Caldwell: **"A strategic view of efforts to lead the transformation of schools"**, Schools Leadership & Management, Vol. 24, No. 1, February 2004.
- David M. Messick, Roderick M. Kramer (Eds.): **The Psychology Of Leadership: New Perspectives and Research** (Neo Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2004) .

- John Jones & Nick Hutchins: " **Making Schools Better Places: Emotional Intelligence** ", MIE, Vol. 18, Issue. 3, 2005.
- David Hartley: "Management, leadership and emotional order of the school", **Journal of Education Policy**, Vol. 19, No. 5, Sep. 2004.
- Aya Hayashi, "Emotional intelligence and outdoor leadership" **Journal of Experimental Education**, Vol. 27, No. 3, 2005.
- Abubakr M. Suliman, Fuad N. Alshaikh: **"Emotional intelligence at work links to conflict and innovation"**, Employee Relations, Vol. 29, No. 2.
- Martha Tapia , George E. Marsh: "A validation of the emotional intelligence inventory", Paper Presented at the Annual Meeting of the Mid-South Educational Research Association (Mississipi, Nov. 5-7, 2003).
- Markus Schwaninger: **"Intelligent organization: an integrative framework"**, Systems Research and Behavioral Science, Vol. 18, No. 2, 2001.
- Shyrl L. Kennedy: **"The leadership role in building capacity for excellence"**, A thesis for Master of Arts, Royal Roads University, (Ottawa, Canada, 2003).
- Paul Clarke: **Learning Schools, Learning Systems,** (London: Continuum, 2000).
- Anne Conzemais & Jan O'Neil: **The Handbook for SMART School Teams,** ERIC, 2002, Ed. 470022.
- Istvan Mezgar: **Integration of ICT in Smart Organizations** (London: IDEA Group Publishing, 2006).
- David Perkins: **Smart School; From Training Memories To Educating Minds** (New York, the free press, 1992).
- Thomas M. Kouloponlos & Carl Frappol: **Smart Things To Know About Knowledge Management** (Oxford: Capstone publishing Ltd., 1999).

- Tian Belawat, Malaysia: **ICT use in education**, UNESCO Meta survey on the use of technologies in Education, 2002.
- Sengchee Tan, **"Education Classrooms in Singapore"**, and Wzzat Abd El Mawgood (Eds), in Graham F. Welch, Educational Reform in the United Arab Emirates: A Global perspective, Dubai 13-15 April 1999, Ministry of Education and youth.
- Barbara MacGlichrist, Leading the Intelligent School (New York: National College For school Leadership, 2002.

ثالثًا: المواقع الإلكترونية:

- http: // www.dmreview.com/.article–sub-cfm?articleld
- http://www.auburn.edu/administration/horizon/measuring.html
- http://www.kbdworld.demon.co.uk/articles/indsoc.htm
- http://en.wikipedia.org/wiki
- http://www.co-intelligence.org/I-compact/vision.html
- http://www.le.ac.uk/education/ESI/doc19.html
- http://www.ppk.kpm.my/smartschool/management.html
- http://wwwpz.harvard.edu/research/smartschool.htm
- http://www.geocities.Com/Athens/Parthenon/2686/dms. htm
- http://www.geocities.Com/Athens/Parthenon/2686/dms. htm
- http://www.Users.globalnet.Co.UK/index.htm
- http://www.dmreview.com/isuues.html

*	*	*

الفصل الثالث

الإبداع والابتكار الإداري

نتيجة لتحديات العصر وتطوراته المتسارعة التي لا يمكن مسايرتها، من خلال الأساليب التقليدية، ونظم العمل القائمة على البيروقراطية والروتين - تزايد الاهتمام بالابتكار والإبداع، كمصطلحات لها مترادفات ومعانٍ كثيرة، حيث ربطها بعض العلماء بالفرد، والبعض الآخر ربطها بالجماعة والمنظمة، ومنهم من عرفهما على أساس نفسي وتربوي، وآخرون تناولوها على أساس تنظيمي.

ويعتبر الإبداع والابتكار الإداري من الموضوعات الحيوية في المجالين الإداري والتنظيمي خلال العقدين الماضيين، مما فرض على كثير من الباحثين والدارسين استكشاف أبعاده وطبيعته؛ لتحديد أساليب تنميته ومعوقاته، ولم يكن مجال الإدارة التربوية والمدرسية بعيدًا عن ذلك، بهدف مساعدة المدرسة على التطور والتكيف مع مختلف التغيرات المتسارعة؛ للحافظ على بقائها، وتحديث رسالتها؛ لمواجهة الضغوط المتزايدة عليها.

وفي سياق ما يلي، سيتم تناول الإبداع والابتكار الإداري من حيث:

أولًا: ماهية الإبداع والابتكار الإداري.

ثانيًا: دواعي الإبداع والابتكار الإداري في المدرسة.

ثالثًا: مراحل الإبداع والابتكار الإداري.

رابعًا: العوامل المؤثرة في الإبداع والابتكار.

خامسًا: أساليب تنمية الإبداع والابتكار الإداري.

سادسًا: متطلبات الإبداع والابتكار الإداري.

أولا: ماهية الإبداع والابتكار الإداري:

حتى نستطيع أن نتوصل إلى الفرق بين الإبداع والابتكار، وكذلك العلاقة بينهما، لابد أن نستعرض أولًا التعريفات التي تعرضت لكن من الابتكار والإبداع، وكذلك التي تتعرض للابتكار والإبداع الإداري.

حيث يتمثل الإبداع (Creativity) في: "مقدرة الإنسان على إعادة صياغة خبراته السابقة؛ للوصول إلى تصورات مستقبلية حديثة".

وفي رأي آخر أن الإبداع هو: "القدرة على إنتاج أفكار جديدة بواسطة استخدام التفكير الخلاق".

وقد عرفه آخرون بأنه: "المشاركة في توليد أفكار تخيلية وأصيلة، وخاصة في الأعمال الفنية والإنتاجية، ويتصف الشخص المبدع بقدر كبير من الأصالة والتخيل".

ويرى البعض الآخر أن الإبداع هو: "قدرة شخصية لتوليد أفكار جديدة، من خلال استخدام المهارات التخيلية، التي تساعد على بزوغ الجديد والنادر والمبتكر؛ مما يجعل درجة الاستفادة من هذه الأفكار كبيرة".

وبتحليل ما سبق، نجد أن التعريف الأول يركز الإبداع فيه على خبرات الفرد السابقة، ومدى قدرته على إعادة ترتيب هذه الخبرات، والاستفادة منها، في حين أن التعريف الثاني والرابع يؤكدان على قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة، سواء من خلال فكره الخاص، أو من خلال التفاعل مع الآخرين. أما التعريف الثالث فقد ركز على قدرة الفرد على إنتاج كم وفير من الأفكار التخيلية، ولكن من خلال الآخرين، كما أنه يحدد بعض الصفات للشخص المبدع.

ومما سبق يمكن تعريف الإبداع إجرائيًا بأنه: "قدرة الفرد على إنتاج أفكار جديدة، مع الاستعانة بالآخرين في توليد هذه الأفكار، وإعادة صياغة خبراته السابقة، والتي تمكنه من استخدام المهارات التخيلية، التي تساعد على بزوغ الجديد والنادر والمبتكر؛

مما يجعل درجة الاستفادة من هذه الأفكار كبيرة، وتمكنه من وضع تصورات مستقبلية حديثة".

في حين عرف البعض الابتكار (Innovation) بأنه: "خلق وتوليد أفكار لم يتطرق لها أحد من قبل، حيث يعتمد الابتكار على مواهب الشخص، أكثر من اعتماده على إيحاءات ومؤثرات خارجية، وهو يساهم في تطوير العمل، وتحسين أساليب أداء الأفراد لوظائفهم".

وفي رأي آخر أن الابتكار هو: "عمل تغييرات في الأشياء الموجودة، وخاصة عند تقديم طرق وأساليب جديدة في العمل، تتطلب استخدام أفكار جديدة وأصيلة وإبداع في التفكير".

ويرى آخرون أن الابتكار هو: "مجموعة من الأنشطة المتتالية لتقديم فكرة أو طريقة جديدة في وحدة العمل، حيث يعود تطبيقها بالمنفعة على هذه الوحدة، أو على المنظمة بأكملها، ويتطلب تنفيذها إحداث بعض التغييرات المميزة أو الملحوظة، في طرق وأساليب العمل المتبعة".

وبتحليل ما سبق، نجد أن التعريف الأول ينصب على مدى قدرة الفرد على التوصل إلى أفكار، لم يتطرق لها أحد من قبل، تمكنه من تحسين وتطوير أداء الآخرين، في حين أن التعريف الثاني يركز على مدى قدرة الفرد على التغيير في بيئة العمل، عند إدخال أساليب عمل جديدة، تتطلب أفكارًا مبدعة ومتميزة لمواكبة هذا التغيير. وجاء التعريف الثالث أشمل؛ حيث إنه ركز على القدرات العقلية للفرد في تقديم الجديد في مجال العمل، والذي يعود بالنفع على المنظمة ككل، والذي يتطلب تحفيز الإدارة العليا لهذه الأفكار، وجعلها موضع التنفيذ، من خلال القيام بإجراء بعض التغييرات في أساليب العمل؛ وذلك حتى تصبح هذه الأفكار موضع التنفيذ.

ومن هنا يمكن تعريف الابتكار إجرائيًا بأنه: "توليد أفكار لم يتطرق لها أحد من قبل، تتسم بالأصالة والإبداع في التفكير، والتي يتطلب تنفيذها إحداث تغييرات ملحوظة

في طرق وأساليب العمل المتبعة؛ مما يسهم في تطوير العمل، وتحسين أساليب أداء الأفراد لوظائفهم".

هذا وسوف نجد أن الإبداع من أهم المجالات الذي يمكن من خلاله التوصل إلى الابتكار، وأنه لا يمكن إحداث الابتكار بدون تنمية الإبداع الإداري لدى أعضاء الإدارة المدرسية، من خلال الأساليب المختلفة والمتنوعة.

ويتداخل مصطلح الإبداع مع الابتكار، حيث ترى بعض الأدبيات أن الابتكار هو نتيجة حتمية للإبداع، وترى أن الإبداع هو عملية توليد للأفكار، أما الابتكار فهو تنفيذ لهذه الأفكار .. فإذا كان الإبداع يأتي بأفكار جديدة، فإن هذا غير كاف؛ لأننا نحتاج إلى الابتكار، لأخذ هذه الأفكار الجديدة، ووضعها موضع الفعل والتنفيذ، والذي يتطلب تطبيق المعرفة الموجودة، وتنمية وتطوير المعرفة الجديدة الملائمة، فالإتيان بأفكار جديدة يكون الغذاء للابتكار، ولذلك يعد الابتكار وظيفة أصعب وأقصى من الإبداع.

وترى أدبيات أخرى أنه من الناحية الفيزيولوجية، فإن الإبداع والابتكار مرتبط بنشاط جانبي المخ الأيمن والأيسر؛ فكل فص في الدماغ له نشاطاته، والإبداع يحدث في الفص الأيسر، والذي يختص بالتفكير المتشعب (المتباعد) "Divergent thinking"، والذي يشير إلى القدرة العقلية نحو التفكير في العديد من الأفكار المتنوعة والعميقة والمتقنة، أما الابتكار فيحدث في الفص الأيمن، والذي يختص بالتفكير المتقارب (Convergent thinking)، والذي يتصف بالتركيز والتقييم المنطقي؛ من أجل اختيار أفضل فكرة من بين مجموعة من الأفكار، ولذلك نجد أن الفص الأيمن يحدث فيه التكامل بين المعلومات.

ونجد أن الإبداع الإداري (Managerial Creativity) يتمثل في: "استخدام أعضاء الإدارة المدرسية لمهارات التفكير الإبداعي، وتنميتها من خلال الأساليب والطرق المتنوعة لتنمية الإبداع والتفكير النقدي لديهم؛ وذلك من أجل التمكن من حل المشكلات بفاعلية، وإيجاد حلول مبتكرة لها، وتنمية ذاتهم مهنيًا".

وفي تعريف آخر أن الإبداع الإداري، هو: "إدراك المدير والإدارة للقوة الكامنة لديهم، وتحديد المعوقات الشخصية والمهنية، ومحاولة التغلب عليها، من خلال الأساليب المختلفة لتنمية الإبداع لديهم".

وفي رأي آخر أن الإبداع الإداري يشير إلى: "قدرة القائد على ابتكار أساليب وأفكار ووسائل جديدة، يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم؛ لتحقيق الأهداف التنظيمية".

ويرى آخرون أن الإبداع الإداري يتمثل في الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون، والتي تساعد على إنجاز عمليات إدارية جديدة، أو برامج تطويرية للعاملين؛ جديدة في مضمونها وشكلها، أو نظام إداري جديد .. كل هذه الإبداعات تؤثر بشكل غير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة، وتساعد على تقديم أفضل خدمة للمجتمع، وقد يشير الإبداع الإداري كذلك، إلى البحث عن الجديد والأحسن في طرق العمل الإداري، وإنتاج المنتجات، وتقديم الخدمات.

وبتحليل ما سبق، نجد أن التعريف الأول ركز على أهمية الإبداع الإداري في التوصل إلى حلول مبتكرة للمشكلات، في حين ركز التعريف الثاني على مدى قدرة المدير والإدارة على التوصل إلى المعوقات، التي تحد من قدرتهم على الإبداع، ونجاحهم في العمل، وقد ركز هذان التعريفان على أهمية استخدام الإدارة للأساليب المختلفة لتنمية الإبداع؛ حتى تتمكن من تحقيق النجاح، والتقدم نحو الأفضل. وقد ركز التعريف الثالث على الإبداع الإداري، باعتباره ناتجًا لعمليات وقدرات عقلية للمدير، تمكنه من استغلال الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين؛ لتحقيق أهداف المنظمة، في حين جاء التعريف الرابع أشمل؛ حيث إنه اهتم بتوضيح الدور الذي يلعبه القائد المبدع في تحقيق الإنجاز في الجانب الإداري والفني في العمل، والذي يكون له مردوده الإيجابي على المنتج الأخير في المنظمة.

ومن هنا يمكن تعريف الإبداع الإداري إجرائيًا بأنه يتمثل في: "قدرة الإدارة المدرسية على امتلاك مهارات التفكير الإبداعي، والتي يمكن تنميتها من خلال

الأساليب المختلفة لتنمية الإبداع الإداري؛ وذلك من أجل ابتكار أساليب وأفكار ووسائل جديدة، تساعد على إنجاز عمليات إدارية جديدة، وتقديم برامج تطويرية للعاملين، تحفز على استثمار كافة قدراتهم ومواهبهم؛ مما يمكن الإدارة من تحقيق أهداف المنظمة".

ونجد أن الابتكار الإداري (Managerial Innovation) هو: "التوصل إلى المفاهيم الجديدة، القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة، تساهم في تطوير الأداء".

وفي هذا الإطار لاستكشاف ماهية الابتكار الإداري، تبين إحدى الدراسات أن هناك عدة وجهات نظر، تناولت الابتكار، حيث إنه من المنظور الإداري، يرتكز الابتكار على إدارة الموارد لدعم الأفكار الجديدة وتطويرها وتطبيقها، ومن المنظور التكنولوجي يعتمد الابتكار على تطوير تكنولوجي وتطبيقه لتحقيق إنجاز غير مسبوق، أما من المنظور الحديث، القائم على بناء معرفة جديدة ونشرها أو تبادلها، فإن المعرفة الجديدة هي أساس الابتكار.

وتجدر الملاحظة إلى أن هناك كثير من الخلط بين مفهومي الإبداع والابتكار الإداري، حيث يرتبط ويتداخل المفهومان من عدة نواحٍ، ويتم استخدامها أحيانًا بشكل تبادلي، ومن ثم فمن الضروري تحديد أوجه الاختلاف بينهما، حيث إن الإبداع (Creativity) هو عملية تمثل خلق أفكار جديدة، بينما الابتكار يمثل ترشيح ومعالجة وتطبيق هذه الأفكار الجديدة، ولا يعتبر الإبداع - وهو التوصل إلى أفكار جديدة - شيئًا كافيًا؛ مما يفرض أهمية الابتكار لتحويل هذه الأفكار وتنفيذها في الواقع العملي، من خلال تطبيق المعرفة القائمة، وتطوير معرفة جديدة مناسبة، كما تؤكد دراسة أعدتها مؤسسة هارفارد عن المنظمات الابتكارية، أن الأفكار في حد ذاتها قد تكون عديمة الفائدة، إذا لم يتم تطبيقها والاستفادة منها بشكل صحيح؛ حيث إن دليل قيمتها وفائدتها يكمن في تنفيذها.

وتشير دراسة أخرى إلى أن "الإبداع الإداري (Managerial creativity) يعرف

على أنه: قدرة المدير على إنتاج مفاهيم وأفكار وأساليب وتوجهات جديدة، تكون مفيدة للمنظمة". بينما الابتكار الإداري هو: تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة، من قبل الأفراد الذين يتعاملون مع بعضهم، ضمن تنظيم مرتب، وبهذا المعنى فإن الأفكار المبدعة، يمكن أن تشمل عمليات أو خدمات، تدخل ضمن نطاق عمل المنظمة، كما تمتد لتشمل الإجراءات والسياسات والطرق الخاصة بالعمل، ومن ثم يتعلق الابتكار الإداري بإنتاج أو تبني الأفكار الجديدة غير المألوفة وتطبيقها، أما توليد الأفكار المبدعة، فما هو إلا مرحلة من عملية متعددة المراحل، تتأثر بالعديد من العوامل الاجتماعية، وبناء على ذلك فالابتكار هو خلق الأفكار الجديدة واستثمارها، بما يعني التطبيق الناجح للأفكار المبدعة أو الخلاقة في المنظمة.

يتضح من ذلك، أن الإبداع يمثل المستوى الفردي وبداية العملية الذهنية، بينما يميل الابتكار إلى الجانب العملي والمؤسسي في تطبيق الأفكار الإبداعية، ومن ثم فإن الإبداع وحده ليس كافيًا؛ لأنه يمكن التوصل إلى أفكار جديدة، ولكن عند تطبيقها في الممارسات الفعلية فإنها لا تحقق النجاح أو القبول لدى أعضاء المجتمع المدرسي. وبناء على ذلك، فإن مرحلة تطبيق الأفكار وتنفيذها في الواقع الفعلي، هي التي تحدد مدى التوجه لتبني هذه الأفكار الجديدة.

ثانيًا: دواعي الإبداع والابتكار الإداري في المدرسة:

هناك العديد من الدواعي، والتي تقف وراء ضرورة توافر قائد مبدع في المدرسة، والذي يستطيع التوصل إلى حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجهه، بما يؤدي إلى توفير البيئة المناسبة لإنجاح العملية التعليمية، خاصة ونحن بصدد تغيرات سريعة ومتلاحقة في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، والتي تجعل من وجود القائد المبدع شيئًا حتميًّا وملحًّا، **ومن هذه الدواعي، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:**

- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.

- تنوع حاجات الفرد.

- قلة الموارد المتاحة؛ مما يثير الحاجة إلى الإبداع للوفاء بالمتطلبات.

- التغير في القيم والمبادئ والمفاهيم.

- زيادة فاعلية الاتصالات.

- انتشار صور الصراع المختلفة؛ مما يؤدي إلى الحاجة إلى الإبداع في حل المشكلات، وتوجيه الصراع إلى صراع إيجابي تنافسي؛ مما يكون له تأثير إيجابي على المنظمة.

ويتضح بذلك أن الحياة الإدارية اليوم، وما يكتنفها من تحديات، تحتاج إلى القائد الإداري المبدع المبتكر، حيث تسعى الكثير من الدول المتقدمة، وبعض الدول النامية، إلى تبني بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة، مثل اتجاه الحكم الذاتي، والذي يعطي المدرسة المزيد من الاستقلالية، والتي ينتج عنها زيادة المنافسة بين المؤسسات التعليمية، وسعي كل مدرسة إلى التميز والاختلاف، وإيجاد ميزة تنافسية لها، بالإضافة إلى تغيير بيئة العمل والبيئة المحيطة بها، والتي نتج عنها تنوع احتياجات العاملين، والتغيير في بعض قيمهم ومبادئهم .. كل هذه التحديات وقفت وراء ضرورة الإبداع الإداري في الحياة الإدارية داخل المدرسة.

ويحقق توافر قائد إداري مبدع في المدرسة العديد من الفوائد، والتي منها ما يلي:

- إعطاء العاملين المزيد من الاستقلالية والحرية، التي تمكنهم من تغيير بيئة العمل.

- حث جميع العاملين على التفكير بطريقة خلاقة ومبدعة.

- حثهم على مواجهة الأخطار.

- الحد من الدلائل السلبية المختلفة للجهود الفاشلة، والتي تجعل الإدارة المدرسية تنظر إلى المجهودات الفاشلة كفرص للتعلم، وترى المخاطرة خطوة ضرورية نحو التحسين المستمر.

- إمداد المعلمين بالأنشطة المختلفة، التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم التعليمية.

- تقديم أفكار جديدة لجميع العاملين، والتي تمكنهم من حل المشكلات بطرق مبتكرة، والنظر إلى الأمور نظرة مختلفة.

- دعوة الطلاب لمناقشة وتقديم المبادرات الجديدة، من خلال إعطائهم مناصب قيادية، وإمدادهم بالأنشطة المدرسية، والأنشطة الصيفية، وبذلك تتكون رؤية واضحة لديهم بما تقوم به الإدارة المدرسية من عمليات تحسين؛ مما يكون له أثره الإيجابي على أداء الطلاب.

- تشجيع الإدارة للعاملين لتقييم الأفكار الإدارية؛ مما يسهل الاتصال والمشاركة المفتوحة.

- اتخاذ القرارات وحل المشكلات بطريقة أكثر سهولة؛ فامتلاك الإدارة مهارات التفكير الابتكاري يجعلها:

- أكثر حساسية للشعور بالمشكلة.
- أكثر دقة في تحديدها.
- استخدام كافة المعلومات واختيار الفروض.
- توليد بدائل كافية للحلول، وبذلك تزداد فرص الحل.
- انخفاض حالات عدم التأكد، بزيادة كمية المعرفة لمتخذي القرارات.
- زيادة فرص التفوق، بالتوصل إلى حلول غير تقليدية.

وبتحليل ما سبق، نجد أن الإبداع الإداري يعود بالعديد من الفوائد على المدرسة، وعلى جميع العناصر البشرية الموجودة بداخلها، بما فيهم القائد المبدع نفسه، فمن ناحية القيادة المدرسية، فإن الإبداع الإداري يجعل المدير والإدارة أكثر إحساسًا بالمشكلات التي تقابلهم، وأكثر استفادة من المعلومات المتاحة للتوصل إلى حلول مبتكرة لهذه المشكلات، بالإضافة إلى أنه يجعلهم أكثر تبصر بالمستقبل، أما بالنسبة للمعلمين، فإن توافر قائد مبدع مبتكر داخل المدرسة، يجعلهم أكثر استقلالية، مما يمكنهم من تطبيق

إستراتيجيات تعلم وتدريس جديدة ومتداخلة، تحقق الأهداف المنشودة، بالإضافة إلى أن توافر مثل هذه القيادة داخل المدرسة، يفتح الباب أمام الطلاب للإدلاء بآرائهم ومقترحاتهم، وهو ما يجعلهم أكثر تمسكًا بالمدرسة وانجذابًا لها، ويجعل في نفس الوقت من بيئة التعلم بالمدرسة بيئة شيقة وجذابة، ويعيد حب المدرسة مرة أخرى إلى نفوس الطلاب.

ثالثًا: مراحل الإبداع والابتكار الإداري:

1- مراحل الإبداع الإداري:

اتفقت العديد من الأدبيات أن الإبداع يتم من خلال خمس مراحل أساسية، وهي كما يلي:

مرحلة الإعداد (Preparation):

ويتم في هذه المرحلة تجميع أكبر قدر من المعلومات لاكتشاف بصيص الضوء لحل المشكلة، وتتصف هذه المرحلة بالعمل الجاد لتجميع أكبر قدر من البدائل؛ حيث إن زيادة عدد البدائل، يزيد من احتمالات التوصل إلى حل على درجة عالية من الجودة، مع ضرورة إرجاء عملية تقييم البدائل.

مرحلة الترقب (Incubation):

ويطلق على هذه المرحلة التأمل، أو إعادة توجيه مجهودات الشخص المبدع، حيث إن الشخص يرجع خطوة إلى المشكلة، ويطلق العنان لفكره؛ حيث تتواجد في عقل الفرد كمية ضخمة من المعلومات المختزنة، التي يتم ترتيبها وتصنيفها، واستبعاد غير المناسب منها، وإعادة التنسيق بينها في توليفة جديدة، تمثل الحل المبتكر.

مرحلة التنوير (Illumination):

غالبًا ما تنتهي مرحلة الترقب بالتوصل إلى حلول جيدة، عادة ما تتبلور، وتصل إلى مرحلة النضج، فتظهر في العقل المدرك كومضة، وكثيرًا ما يكون الحل المبتكر على درجة عالية من الجودة.

مرحلة الإثبات (Verification):

وهي مرحلة تجهيز وتطوير وتعديل الفكرة، لتصبح في أفضل شكل ممكن؛ حتى يمكن للآخرين فهمها، أو يمكن مشاركتها مع الآخرين.

مرحلة التنفيذ (Implementation):

بعد التحقق من مدى جدوى الحلول أو الأفكار المقدمة، تأتي مرحلة تنفيذ الجلسة؛ حيث إن الحلول التي لا يمكن تنفيذها تفقد مصداقيتها.

وبتحليل ما سبق، نجد أن التفكير الإبداعي ما هو إلا عملية عقلية تمر بالعديد من المراحل؛ ابتداءً من مرحلة الإعداد، والتي تتميز بإنتاج أكبر قدر من الأفكار إلى مرحلة التنفيذ، حيث يتم تنفيذ الفكرة؛ للتعرف على مدى جدواها في حل المشكلة المطلوبة، وقد تستغرق هذه العمليات فترة زمنية قصيرة، وقد تطول، وذلك حسب السمات والصفات الإبداعية للقائد، ومدى قدرة الإدارة على استخدام أساليب تنمية الإبداع، والتي يمكن من خلالها تنمية القدرات الذهنية والعقلية لديه، وهو ما سوف يتضح من السطور القليلة القادمة.

2- **مراحل الابتكار الإداري:**

يمثل الابتكار الإداري عملية، تتضمن عدة مراحل متكاملة فيما بينها، حيث إن الطريق من بداية خلق الفكرة الجديدة إلى تنفيذها أو تطبيقها، يمثل عملية منهجية منظمة، لها قواعدها الحاكمة؛ للوصول إلى هدف مفيد، **وتتضمن هذه العملية ثلاث مراحل، تشمل ما يلي:**

أ- المبادأة (Initialization)، حيث تتحدد المشكلة التي يراد حلها، ويتم تطوير الأفكار الأولية؛ من أجل الإقناع بقبولها.

ب- التطوير (Development)، فالأفكار الأولية عادة ما تكون غامضة في بدايتها، ولكن بعد قبولها، يتم تطويرها بشكل يتلاءم مع تطبيقها وتنفيذها.

ج- التنفيذ أو التطبيق (Implementation)، وفي هذه المرحلة يتم تنفيذ الأفكار

الجديدة في الواقع الفعلي، ويمكن أن تواجه هذه المرحلة مقاومة؛ مما يفرض التغلب عليها، لتحقيق نجاح تطبيق هذه الأفكار الجديدة.

ومن الجدير بالذكر أن هذه المراحل لا تسير في مسار خطي، ولكنها يمكن أن تتداخل، ومع ذلك فإن النموذج السابق، يساعد على فهم وإدراك بنية عملية الابتكار الإداري، من خلال نظرية واضحة ومحددة. فالابتكار يرتكز على الرغبة في التغيير، وتحدي الطرق والأساليب القائمة للعمل، وهو يعتمد في جوهره على الفريق الذي يساهم كل فرد فيه بطرح الأفكار الجديدة، مع دعم القيادة وتحفيزها لهذه الأفكار الجديدة، والمبادرات الفردية الإبداعية. واتفاقًا مع ذلك، هناك رؤى تعتبر الابتكار الإداري – والذي يمثل تطبيق إستراتيجيات إدارية وتنظيمية جديدة – على أنه عملية غير خطية (Non-Liner Process)، وإن كانت ترتكز على مراحل المبادأة (initiation)، والتطبيق (implementation)، والتبني (Adoption)، والاستقرار (Stabilization)، حيث يمثل الإبداع (Creativity)، المرحلة الأولى المبكرة لهذه العملية؛ من أجل تطوير أفكار جديدة، وفق احتياجات ملحة لتقديم منتجات أو خدمات ابتكارية.

وهناك وجهة نظر أخرى قريبة من الرؤية السابقة، ترى أن عملية الابتكار والأنشطة المرتبطة بها، والتي تقوم بها هيئة العاملين بالمدرسة، **تتضمن ثلاث مراحل هي:**

المبادأة (initiation)، والتنفيذ (implementation)، ثم القبول أو التطبيق على المستوى المؤسسي (Institutionalization)، بينما هناك رؤية أخرى ترى أن الابتكار يتضمن أربع مراحل، **تتضمن ما يلي:**

أ- خلق الفكرة (Idea creation): وفيها تتشكل معرفة جديدة، ويتسع الفهم القائم، وينمو الإبداع من خلال الاتصال بالآخرين.

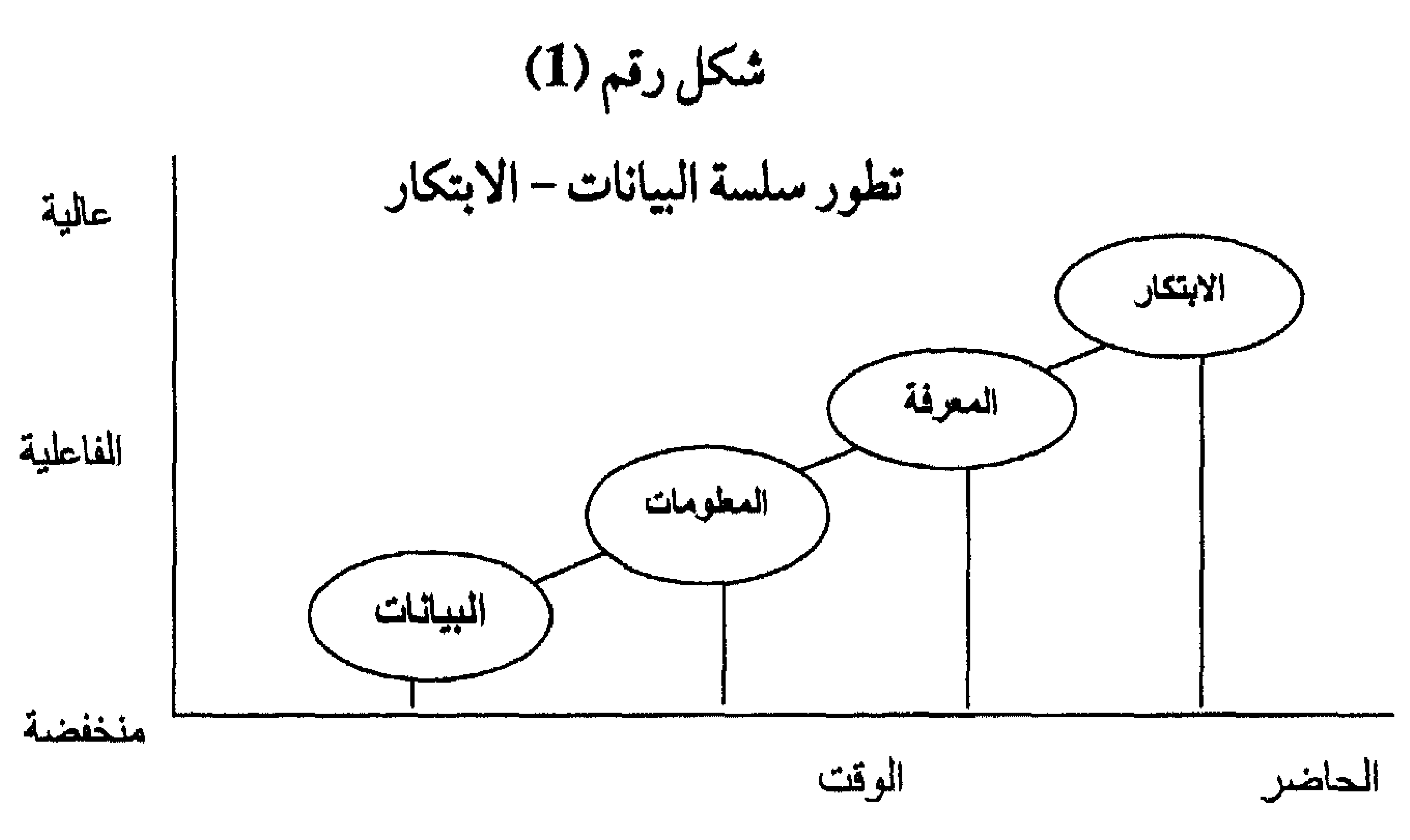
ب- تطبيق أولي أو مبدئي (Initial application): ويتم اختيار الأفكار بشكل مبدئي، من خلال الحوار والمناقشة مع الآخرين.

ج- تحديد الجدوى أو الفائدة (Feasibility determination): وفيها يتم دراسة جوانب القيمة والفائدة، التي يمكن تحقيقها من خلال عملية التطبيق في الواقع الفعلي.

د- التطبيق النهائي (Final Application): وفي هذه المرحلة يتم تطبيق المنتج أو العملية الجديدة التي تم ابتكارها، وتصبح جزءًا من الروتين المعتاد والطبيعي.

وتوجد علاقة ارتباطية بنائية بين المعرفة ومراحل الابتكار؛ حيث إن هناك سلسلة منشئة للقيمة المضافة، وهي: البيانات، والمعلومات، والمعرفة، والابتكار، ولابد من التأكيد على أن سلسلة البيانات - الابتكار (Data – innovation chain)، هي أشبه ما تكون بخط الإنتاج، الذي يحول المادة الأولية عبر مراحل متعددة إلى المنتج النهائي، وفي كل مرحلة ثمة إنشاء للقيمة المضافة، يبلغ ذروته في الابتكار، الذي هو إنشاء لقيمة جديدة، أو إضافة نوعية جديدة للقيمة. والشكل التالي يوضح تلك الزيادة التصاعدية في القيمة المضافة، معبر عنها بالفاعلية في سياق التطور الزمني لسلسة البيانات - الابتكار.

شكل رقم (1)



يوضح الشكل السابق تطور البيانات، وتحويلها بطريقة مفيدة إلى معلومات، ثم إلى معرفة، وهي الاستخدام المكثف والنافع للمعلومات، من خلال ترتيبها وتنظيمها، وأخيرًا تأتي مرحلة الابتكار، وهي استخدام المعرفة وفق قواعد مرتبة بطريقة جديدة،

ويعبر المحور الرأسي عن الفاعلية، التي تتزايد مع الابتكار، أما المحور الأفقي فيعبر عن التطور الزمني، والتحول من النظم القائمة على الاستفادة من البيانات والمعلومات، إلى التطوير نحو المعرفة، القادرة على تحقيق الابتكار، والتوصل إلى قيمة مضافة، ورغم هذا التصنيف إلا أن العملية الابتكارية هي عملية متكاملة ومتداخلة ما بين مراحلها وعواملها، دون أن يعني هذا عدم مراعاة هذه المراحل، التي غالبًا ما تكون مرشدًا في توليد الأفكار الجديدة.

ومما سبق تناوله لمراحل الابتكار، يمكن ملاحظة أنه على الرغم من وجود عدة وجهات نظر، تمايزت في تناولها للمراحل الأساسية للابتكار، إلا أن ثلاث مراحل تتضمن التوصل إلى الفكرة الجديدة بشكل يعتمد على المبادأة، ثم تطوير هذه الفكرة حتى تلائم السياق المحيط، وأخيرًا تأتي مرحلة التطبيق لهذه الفكرة، بما يحقق الفائدة المرجوة.

رابعًا: العوامل المؤثرة في الإبداع والابتكار:

إن النشاط الابتكاري ظاهرة معقدة، بما يعني أن ثمة عوامل عديدة تتداخل في تكوينه وتطوره، ومما يزيد من درجة التعقيد أن هذه العوامل قد تكون فعالة في تكوين وتحفيز النشاط الابتكاري في ظروف معينة، ولا تكون كذلك في ظروف أخرى، ومع ذلك، فإن الدراسات العديدة التي تناولت الابتكار، ساهمت في تحديد الكثير من العوامل المؤثرة في الابتكار.

وجدير بالملاحظة أن المؤسسات - على اختلاف أنواعها - مطالبة الآن بأن تتسم بقدرات عالية من المبادأة والابتكار، وفهم عميق لمعالجة المشكلات، واعتمادها على قاعدة معرفية وعلمية، تتناسب مع التطور المذهل في الحاسبات وتكنولوجيا الاتصال، وتقبل التغيير واستيعابه والإسهام في إحداثه، كما أن المنظمات المعاصرة لن تتمكن من الاستمرار ما لم يكن الإبداع والابتكار هو أحد قيمها الفكرية، التي تنعكس في شكل سلوك منظور، ويبين الجدول التالي الاختلافات بين سلوك المنظمات التقليدية والمنظمات الابتكارية.

جدول رقم (1)

الفروق الجوهرية بين سلوك المنظمات التقليدية والمنظمات المبتكرة

الخصائص	المنظمة التقليدية	المنظمة المبتكرة
التوجه العام بحسب	- القواعد والإجراءات. - التعليمات والإرشادات. - الأوامر المحددة. - النظرة الجزئية.	- العملاء ومتطلباتهم. - الرؤية. - الآراء ووجهات النظر. - النظرة الكلية المتكاملة.
طبيعة المسئول	- الرئيس. - محدد بمركز ومكانة وظيفية.	- المرشد والمراقب. - من لديه الأفكار المبدعة أيًا كان موقعه.
التعامل مع الآخرين بحسب	- الرقابة والتحكم والسيطرة. - التخطيط والبرمجة.	- الثقة والانفتاح والانطلاق. - المرونة والسيناريوهات.

وفي هذا السياق، تمثل البيئة التنظيمية أحد العوامل المهمة، التي تدعم أو تعوق الابتكار، من خلال المناخ التنظيمي الذي تتسم به بيئة العمل، بالإضافة إلى المناخ الجماعي القائم على روح الفريق، ومدى الدعم الإداري والقيادي، ومدى تحفيز القيادة للإبداع والابتكار لدى هيئة العاملين، من خلال إيجاد مهام جديدة، وبناء فرق عمل لحل المشكلات التي تحتاج إلى توجه إبداعي وتفكير ابتكاري، وشعور يتسم بالتحدي لدى الأفراد.

في هذا السياق يشير أرمسترونغ (Armstrong) إلى مجموعتين من العوامل ذات تأثير متبادل، هما: مجموعة السمات التنظيمية، ومجموعة السمات الفردية، **ويتضح ذلك من خلال ما يلي:**

أ- مجموعة السمات التنظيمية:

1- انسياب للمعلومات، يسمح بإيجاد الأفكار، من خلال ربط عناصر تلك المعلومات مع بعضها.

2- اتصال دائم بين مختلف أقسام ووحدات المنظمة، سواء أكان هذا الاتصال أفقيًا أو رأسيًا، حيث يسمح بدعم العلاقات فيما بين جميع الأفراد.

3- أسلوب عمل قائم على روح الفريق والمشاركة.

4- إيمان الإدارة العليا بأهمية الابتكار، وتوفير الموارد والمناخ الضروري لذلك.

5- وجود قادة ومديرين، لديهم القدرة على اقتناص الفرص في الوقت المناسب.

ب- مجموعة السمات الفردية:

1- القدرة على الرؤية الواضحة، والمبادرة نحو النتائج المراد تحقيقها.

2- القدرة على التحديد الواضح للأهداف والفوائد، والقدرة على الإقناع.

3- القدرة على الحصول على دعم الرؤساء والزملاء؛ لبناء علاقات وتحالفات قوية.

4- القدرة على تعبئة الموارد لتحقيق النتائج، مع التعامل تجاه المقاومة للتغيير.

وفي هذا الإطار، هناك وجهة نظر أخرى قريبة من الرؤية السابقة حول العوامل المؤثرة على الابتكار، حيث تتضمن ثلاث مجموعات من العوامل، هي: مجموعة الخصائص الشخصية، ومجموعة الخصائص التنظيمية، ومجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع، ويمكن تناول ذلك كما يلي:

1- **مجموعة العوامل الشخصية:**

وتتضمن: النظرة إلى المصالح الأوسع، والانجذاب إلى التعقيد، والحدس،

والحساسية الجمالية، والسماح بالغموض والرغبة فيه، والاعتماد على الذات، ومستوى عالٍ من المثابرة والفضول، والاهتمام بالتفكير التأملي، والميل إلى المغامرة، والحاجة إلى التغيير، والتوجه الذاتي، والنفور من المحددات والقيود.

كما أن الفرد المبتكر أو المبدع يتصف بجوانب شخصية، أهمها:

- مستوى مرتفع من الذكاء المهني والاجتماعي.
- الانفتاح على الخبرات والتجارب الجديدة.
- الاستعداد للتحدي وتحمل المخاطر.
- التحرر من القيود، التي تمنع المعرفة والتجديد.
- الاستفادة من الخبرات المتراكمة.

2 - مجموعة العوامل التنظيمية:

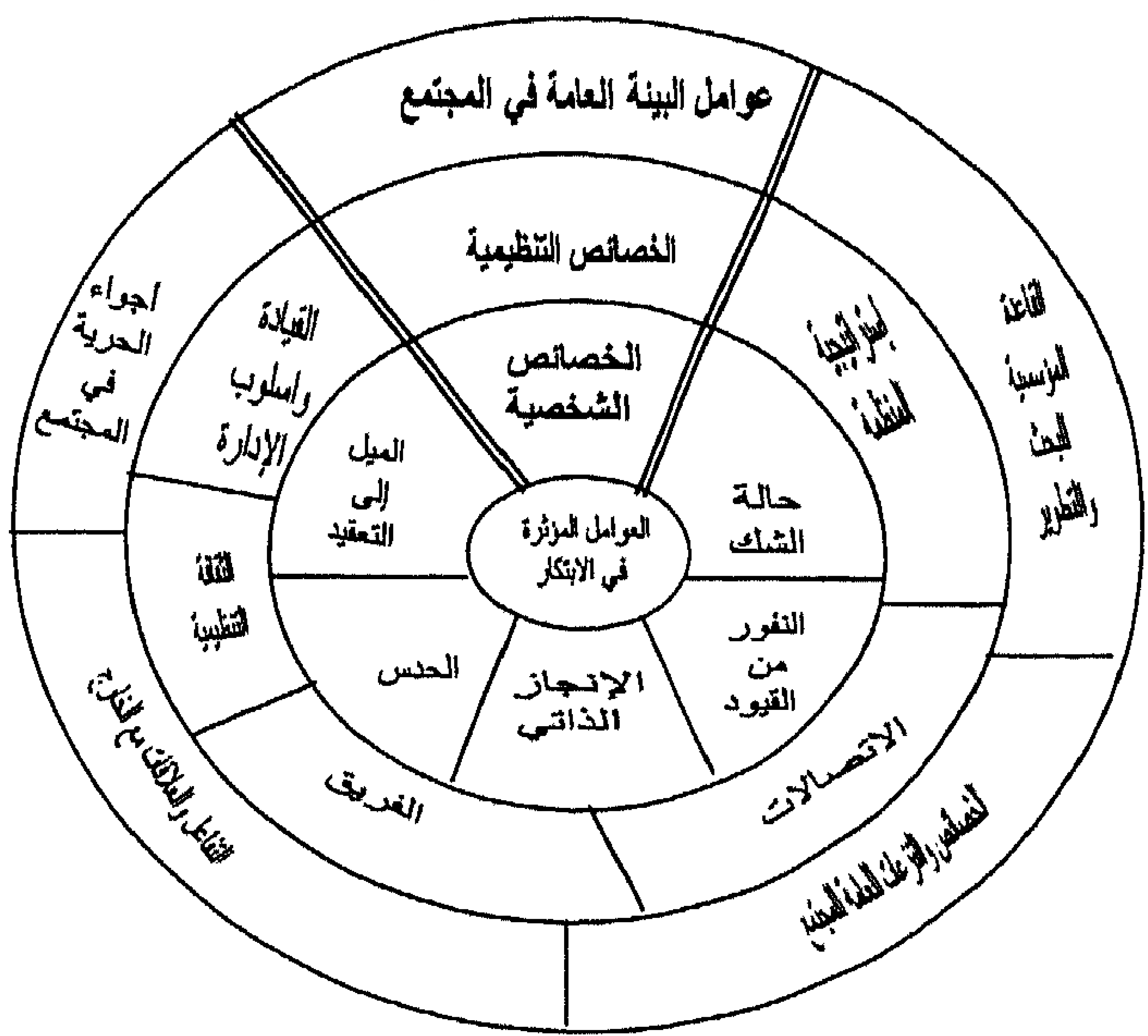
تتحدد العوامل التنظيمية المؤثرة في الابتكار في الإستراتيجية، التي يمكن أن تكون قائمة على الابتكار كمصدر للميزة التنافسية، وأحد أبعاد الأداء الإستراتيجي، أو تكون إستراتيجية موجهة نحو الحالة القائمة، هذا بالإضافة إلى القيادة وأسلوب الإدارة، الذي يلعب دورًا فعالًا في تحفيز أو إعاقة الابتكار، ويلي ذلك مدى استخدام فرق العمل، خاصة الفرق المدارة ذاتيًّا؛ لتحرير هذه الفرق من القواعد والإجراءات، ويضاف إلى ذلك عاملا الثقافة التنظيمية السائدة، ونمط الاتصال، الذي يرتكز الآن على الاتصالات الشبكية في كل الاتجاهات، كأداة لتعجيل تبادل المعلومات والمعرفة.

3 - مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع:

وتتضمن هذه العوامل نمط الثقافة السائدة في البيئة العامة المحيطة، ودور مراكز البحث والتطوير، والجوانب المرتبطة بنظم البراءة وحماية الملكية الفكرية، وقنوات التقاسم والتشارك في المعلومات والمعارف والبحوث، وأجواء الحرية والتحرر من القيود الصارمة على الأفكار والمفاهيم العلمية، ويوضح الشكل التالي المجموعات الثلاث لتلك العوامل:

شكل رقم (2)

العوامل المؤثرة في الإبداع والابتكار



يتضح من الشكل السابق، أن هناك ثلاثة أنواع من العوامل التي تؤثر في الابتكار، وتتضمن عوامل ذاتية فردية، بما تشتمل عليه من القدرة على الحدس والخيال والتوجه للإنجاز، وعدم الرغبة في وجود قيود بيروقراطية على الفرد، وهناك عوامل تنظيمية، تشتمل على أفراد القيادة والثقافة التنظيمية، والعمل القائم على الفريق وأبعاد الاتصالات بين المستويات التنظيمية، ويرتبط النوع الثالث بعوامل البيئة العامة في المجتمع، بما تشتمل عليه من أجواء الحرية، ونمط التفاعل والعلاقات السائدة، والقاعدة المؤسسية للبحث والتطوير.

باستقراء ما سبق، تتضح أهمية إدراك العوامل المؤثرة في الابتكار؛ بهدف دعم العوامل الميسرة ومعالجة المعوقات، حيث إن هناك عوامل متداخلة ومتنوعة، يرتكز بعضها على عوامل ذاتية فردية، بينما توجد عوامل تنظيمية أخرى تحفز على الابتكار،

مثل نمط القيادة، والثقافة الإيجابية، والعمل القائم على الفريق، وذلك في إطار بيئة أوسع، تشمل المجتمع المحيط، وجوانب دعمه للابتكار.

خامساً: أساليب تنمية الإبداع والابتكار الإداري:

إن الإبداع والابتكار الإداري ليس موهبة لدى القائد، بالإضافة إلى أنه لا يتطلب قادة على قدر كبير من الذكاء، ولكن يمكن تنميته من خلال العديد من الأساليب، حيث يتصف القادة المبدعون المبتكرون بالعديد من السمات، التي يمكن صقلها وتنميتها من خلال أساليب متنوعة، **والتي منها ما يلي:**

أ- العصف الذهني (Brainstorming):

وهي توليد مقدار كبير من الأفكار، خلال جلسة يشترك فيها مجموعة من الأفراد المعنيين؛ وذلك لحل المشكلات في الكثير من المجالات المتعددة، وهو مفيد في زيادة كفاءة القدرات والعمليات الابتكارية لدى الإدارة، حيث يوفر لديهم تشكيلة أعم وأشمل من الخبرات، كما يضمن لهم التزود بالأفكار، وبذلك تصبح فكرته بمثابة انطلاق لمزيد من الأفكار لدى الآخرين، بحيث يتوصل في النهاية إلى فيض حقيقي من الأفكار المتنوعة؛ لحل المشكلة المطروحة على بساط العصف الذهني.

وتتعدد أنماط العصف الذهني، والتي منها ما يلي:

(1) العصف الذهني التقليدي (Traditional Brainstorming):

وتتم جلسة العصف الذهني التقليدي، من خلال الخطوات الآتية:

- مرحلة صياغة المشكلة، بطرح وشرح أبعادها للمشاركين.
- مرحلة بلورة المشكلة، من خلال إعادة صياغتها بعدة أساليب مختلفة.
- عصف ذهني لواحد أو أكثر من عبارات المشكلة التي تمت بلورتها.
- تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها؛ وذلك لانتقاء القليل منها لوضعه في حيز التنفيذ.

- الإعداد لوضع الأفكار في حيز التنفيذ، من خلال بلورة هذه الأفكار في خطط من أجل تنفيذ الفكرة.

(2) العصف الذهني التخيلي (Imaginary Brainstorming):

وهي طريقة تتيح لفريق العمل الوقوف على حلول ابتكارية للمشكلة الحقيقية، من خلال توليد أفكار لمشكلة تخيلية مرتبطة بها، ولكنها مختلفة تمامًا عن المشكلة الحقيقية، وتطبيق الأفكار التي يتم توليدها على المشكلة الحقيقية. مثال: كيف تتمكن الإدارة من تحقيق الرضا للعاملين؟ ومن هنا يبدأ فريق العصف في البحث عن مشكلة مختلفة عن هذه المشكلة، ولكنها مرتبطة بها، مثل: ما الذي يجعل العاملين داخل المنظمة يشعرون بالقلق؟ وعند حل هذه المشكلة فإن الأفكار الناتجة عنها، يمكن أن تولد حلولًا فعالة للمشكلة الحقيقية.

(3) العصف الذهني السلبي (Negative Brainstorming):

ويتم اللجوء إلى هذه الجلسة عند تطبيق فكرة جديدة، أو عندما تكون هناك فكرة يصعب تنفيذها، أو ينتج عن تطبيقها هامش قليل من الأخطاء، حيث تهدف هذه الجلسة لتوقع المشكلات التي يمكن أن تحدث من جراء هذا التطبيق، حيث يتم تشجيع فريق العصف على التفكير في الأفكار التي تجعل المشكلة أكثر سوءًا، والأسباب الكامنة وراء الفشل. وعلى قائد الجلسة أن يعطيهم المزيد من الحرية؛ حتى يشعروا بالأمان، ومن ثم يقومون بتوليد الأفكار الناقدة، وعند الوصول إلى قائمة من الأفكار السلبية يبدأ فريق البحث في دراسة كل فكرة على حدة، ويسألوا أنفسهم فيما لو كان هناك أفكار إيجابية مناظرة للأفكار السلبية، وبذلك ينتج في نهاية الجلسة قائمة جديدة بالأفكار البناءة.

(4) العصف الذهني لرولنسن (Rawlinson Brainstorming):

يستخدم هذا النمط في حالة المجموعات التي لم تتلق التدريب الكافي؛ لأنه وفقًا لهذا الأسلوب لا يكون هناك تفاعل بين أعضاء المجموعة، حيث توجه كل الأفكار

لقائد الفريق، ويقوم صاحب المشكلة بوصف المشكلة في عبارات رئيسة، ثم يعرض خلفية مبسطة عن الطرق التي سلكها لحل المشكلة وفشل، كما يعرض ما يرى - من وجهة نظره - أن يكون حلًّا أمثل للمشكلة، ثم يتم دعوة كافة الأعضاء المشاركين لجلسة تنشيط أفكارهم الإبداعية، وتطرح حلول للمشكلة في عبارات موجزة، ويقوم صاحب المشكلة بالتركيز على هذه الأفكار التي تمده برؤى جديدة.

(5) العصف الذهني المرئي (Visual Brainstorming):

وهو العصف الذهني المعتمد على الرسومات البيانية والأفكار المكتوبة، **ويتم من خلال الخطوات الآتية:**

- **مرحلة توليد الأفكار:** وتتطلب من المشتركين توليد قدر كبير جدًّا من الأفكار، مع استخدام الأشكال والرسومات البيانية؛ لتمثيل بعض منها، والإكثار من هذه الرسومات بقدر الإمكان؛ حيث إن الاستجابة السريعة لفكرة ما بعمل رسم لها في الحال، يخلق استمرارية في توليد الأفكار، ويمنع أي تداخل من أي أفكار أخرى.

- **مرحلة التقويم، وتتم من خلال الخطوات التالية:**

- عرض جميع الأفكار والرسومات بشكل مرئي أمام الجميع.

- نقد هذه الأفكار من فريق الجلسة.

- يتم إخفاء بعض هذه الأفكار والرسومات، أو تغيير أماكنها؛ حيث إن هذه الطريقة قد توحي بأفكار جديدة.

- المقارنة؛ حيث يتم مقارنة الرسومات الأكثر تعقيدًا مع الأكثر بساطة، ويطلب القائد من المجموعة استخدام الأقلام الملونة؛ لتحديد الأفكار المبدئية والأفكار المستمرة، التي تساعد في الوصول إلى الأفكار النهائية، وبذلك يتم التوصل إلى أفكار ابتكاريه وجديدة للمشكلة.

وبتحليل ما سبق، نجد أن العصف الذهني بأنماطه المختلفة يعد أحد الأساليب المهمة لتنمية الإبداع لدى القائد الإداري، وذلك لأن يتولد من ورائه العديد من الأفكار المبتكرة، والتي تمكنه من التوصل إلى حلول إبداعية لكثير من المشكلات التي تواجهه، كما أنه يطلق العنان له لإطلاق قدراته الإبداعية لتقديم الكثير من المقترحات البناءة.

ب - الاستعانة بالخبراء (Using experts):

إن استخدام خبراء يساعد الإدارة المدرسية على توليد العديد من الأفكار الإبداعية، التي تساعدهم في أعمالهم، وخاصة أن الإدارة في ظل اتجاه الحكم الذاتي، قد أعطيت المزيد من السلطات المتعلقة بإعداد الميزانية، وتعديل وتغيير المنهج، وتنمية فريق العمل داخل المدرسة، واتخاذ القرارات .. مثل هذه البنود وغيرها تولد عنها العديد من المشكلات، ومن هنا أصبح الاستعانة بالخبراء أسلوب مهم لتنمية الإبداع لدى الإدارة المدرسية؛ لإمدادهم بالعديد من المقترحات والأفكار الجديدة المتميزة عن هذه الأمور وغيرها؛ بالإضافة إلى إمدادهم بخريطة عن كيفية مقابلة توقعات المعلمين والطلاب، **ويمكن الاستعانة بالخبراء من خلال الطرق الآتية:**

(1) جلسات الخبراء (Experts sessions):

وهي جلسات تعقد بين الخبراء والإدارة، حيث يقومون بطرح الأسئلة، ويقوم الخبراء بالرد عليها.

(2) مسح آراء الخبراء (Experts Surveys):

من خلال إرسال الأسئلة إليهم في بعض الأمور المعينة، والتي يراد الاستعانة بخبرتهم فيها، ويقوم الخبراء بالرد عليها وإرسالها مرة أخرى.

(3) الخبراء المقيمون (Experts within school):

حيث يتم الاستعانة بخبراء مقيمين في المدرسة؛ لمساعدة الإدارة في الكثير من الأمور التي يحتاجونها، وإمدادهم بالنصح والمشورة المستمرة.

وبالنظر إلى ما سبق، نجد أن الاستعانة بالخبراء يساعد على تنمية الإبداع لدى القادة الإداريين بالمدرسة، من خلال تزويدهم بالمقترحات البناءة، والتي تساعدهم على حسن استغلال الموارد المتاحة، والأفكار المتميزة في تعديل وتغيير المنهج؛ لتتلاءم مع متطلبات العصر، بالإضافة إلى تزويدهم بالطرق الفعالة لتحقيق التنمية المستدامة للفريق المدرسي، وهو ما يحتاجه القائد الإداري لتحقيق التجديد الذاتي للمدرسة.

ج- حلقات الجودة (Quality Circles):

حيث يشترك في هذه الحلقات الإدارة والعاملون في المنظمة؛ للكشف عن المشكلات التي تعترض سير العمل، وتقديم الحلول الابتكارية لها، لذلك فإن هذه الحلقات تتيح فرصة المشاركة الجماعية في تحمل المسئولية، واستفادة المنظمة من إمكانات العاملين إلى أقصى حد ممكن؛ لمقابلة تحديات العمل، والتغلب عليها، وتشجيع العاملين على الابتكار، وتطوير شخصياتهم.

وتقود هذه الحلقات إلى حلقات إبداعية، يقوم فيها فريق الحلقة بأدوار وأنشطة ابتكارية، تساعد على التوصل إلى حلول مبتكرة، تدفع المنظمة دائمًا نحو التقدم، حيث يتم الاستعانة في هذه الحلقات بالأفراد المميزين في المنظمة، والذين لديهم القدرة على إطلاق طاقاتهم الإبداعية، **ويتم حل المشكلات باتباع الخطوات التالية:**

1- تنظيم الحلقة من قائد، ومن 6 - 10 أفراد، من العاملين الذين ينظموا الجلسة، ويسعون إلى حل المشكلات، وتحسين الجودة.

2- يقود القائد الاجتماع، ويتم استعمال خرائط توضيحية ووسائل مرئية مسموعة، وجدول بالملاحظات؛ وذلك لتوضيح المشكلة.

3- يتم ترتيب المشكلات المرغوب مناقشتها طبقًا للأولويات.

4- يتم تحديد جميع عناصر المشكلة بواسطة فريق الجودة.

5- يتم إتاحة كافة المعلومات، وتوليد الأفكار من خلال العصف الذهني، والتحليل الميداني لعناصر المشكلة.

6- يتم التوصل إلى الحل النهائي للمشكلة، مع الأخذ في الاعتبار قيام المدير والإدارة بتنفيذ الحلول التي تم التوصل إليها من قبل الفريق.

مما تقدم، نجد أن مثل هذه الحلقات تساعد على حلول سريعة للمشكلات التي تعترض سير العمل داخل المدرسة، وتعوق تقدمها باستمرار، بالإضافة إلى أن هذه الطريقة تمكن الجميع من الاشتراك بأفكارهم الجديدة والمتميزة لمواجهة التحديات التي تعترض المدرسة، والتوصل إلى أفكار بناءة للتصدي لها، وهي بذلك تحفز الجميع على تحمل المسئولية من ناحية، ومن ناحية أخرى تتمكن الإدارة من التوصل إلى حلول مبتكرة ومتميزة، تساعدها على صنع الاختلاف والتميز في عملها.

د- مدخل الخيار الإستراتيجي (Strategic Choice Approach):

ويساعد هذا المدخل جماعة صنع القرار في المنظمة على حل المشكلات المعقدة، وما يرتبط بها من مشكلات فرعية، **ويتم حل المشكلات باتباع الخطوات الآتية:**

1- الصياغة (Shaping): ويتم في هذه الخطوة تحديد وتعريف المشكلات المراد إيجاد حلول وقرارات بشأنها.

2- التصميم (designing): يتم تحديد ما يتم فعله، وتحديد نقاط عدم التأكد، وهي التي تكون سبب المشكلة، **وتتمثل في:**

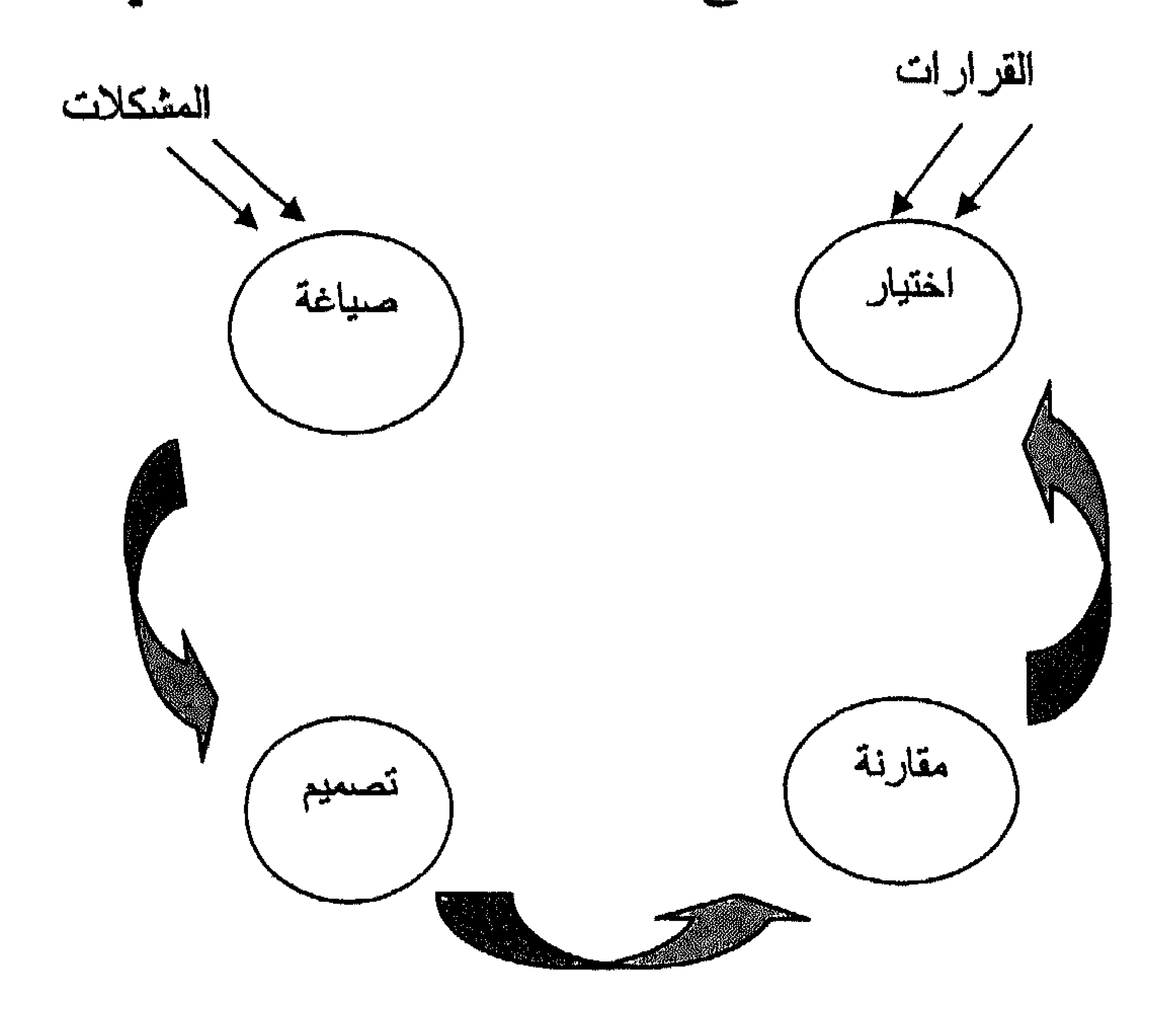
- نقاط عدم التأكد المتعلقة ببيئة العمل.
- نقاط عدم التأكد المرتبطة بالقيم السائدة في المنظمة.
- نقاط عدم التأكد المرتبطة بالخيارات ذاتها.

3- المقارنة (Compare): مقارنة الأفكار المتنوعة، وتقييم أفضل الطرق التي يتم اتباعها.

4- الاختبار (Choose): اختيار أفضل الأفكار لحل المشكلات، وإعداد الخطط الإجرائية، التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات الفعالة، ويمكن تمثيل ذلك بالشكل التالي:

شكل رقم (3)

يوضح خطوات مدخل الخيار الإستراتيجي



حيث يوضح الشكل أن كل خطوة من الخطوات تعتمد على الخطوة التي تسبقها، وتعود إلى الخطوة التي تليها، ويبدأ هذا المدخل بالمشكلات، وينتهي بالقرارات.

ونجد أن مثل هذا المدخل، يفيد في ابتكار حلول إبداعية للمشكلات المعقدة التي تواجه الإدارة المدرسية؛ باعتبارهم صانعي للقرارات داخل المدرسة، وما يواجههم من مشكلات، عند قيامهم بالتجديد الذاتي؛ وذلك نظرًا للصعوبات والمعوقات التي تقابلهم في البيئة الداخلية والتغيرات السريعة في البيئة المحيطة بهم، والتي تفترض الكثير من نقاط عدم التأكد، والتي تكون سببًا لكثير من المشكلات التي يراد التوصل إلى قرارات فاعلة بشأنها.

هـ- أسلوب كتابة الأفكار (Brain writing):

إن كتابة الأفكار تستخدم في توليد الأفكار الجديدة، وإذا كان عصف الأفكار يمثل

طريقة جماعية لإيجاد أكبر عدد من الأفكار الجديدة - فإن كتابة الأفكار تمثل طريقة فردية، من أجل أن يكتب ويدون الفرد أفكاره، وذلك بإعطاء الوقت الملائم؛ من أجل اختلاء الفرد بنفسه، والتسجيل لأكبر عدد من الأفكار الجديدة التي ترد على ذهنه في الموضوع المعني، أو لمعالجة المشكلة التي يتم مواجهتها، وهناك في الوقت الحاضر الكثير من برامج الحاسب، التي تساعد - من خلال طرح عدد كبير من الأسئلة - على التوصل إلى أفكار ومعالجات جديدة للمشكلات المطروحة.

و- أسلوب التعلم الإجرائي (Action learning):

هناك تغيرات في سياق وأساليب تطوير القيادات التربوية بشكل عام، حيث تغيرت الأولويات، من التركيز على المعرفة، إلى التركيز على التعلم، ومن العمل الفردي إلى الشراكة، مما فرض مداخل للتعلم والابتكارية، منها أسلوب التعلم الإجرائي، والذي يعبر عن عملية تعلم مستمرة، وتفكير تأملي يتم دعمه من خلال الزملاء؛ بهدف أداء شيء ما، حيث يتعلم الأفراد من بعضهم البعض، من خلال العمل على حل مشكلات واقعية، تعكس خبراتهم الشخصية، وهناك دورة لهذا النوع من التعلم (experimental learning cycle)، **تتضمن أربع مراحل هي:**

- **الخبرة:** ملاحظة وتأمل نتائج العمل في الموقف.
- **الفهم:** إعادة تشكيل الفهم والإدراك للموقف كنتيجة للخبرة.
- **التخطيط:** حيث ينعكس الموقف بشكل قائم على إعادة تشكيل الفهم والإدراك.
- **الفعل والإجراء:** تنفيذ أو تجريب الخطة في الموقف.

ويستخدم البحث الإجرائي كأحد آليات التعلم؛ لدعم مشاركة أعضاء المنظمة في ابتكار حلول للمشكلات التي تواجهها، حيث يتسم هذا النوع من البحوث بثلاث سمات يطلق عليها ($Three\ I_s$)، كحروف بادئة لأبعاد التدخل (Intervention)، والمشاركة الفعلية (Involvement)، والتحسين (Improvement).

ز- أسلوب فرق البحث والتطوير (Research and Development Teams):

لقد تزايد الاهتمام بالبحوث الإجرائية، وتشكيل فرق داخل المؤسسات لإعداد تلك البحوث، بما يمثل مصدرًا مهمًّا من مصادر الأفكار الخلاقة، التي يمكن من خلالها تنمية الابتكار الفردي والتنظيمي، وتمثل تلك البحوث دراسة فاحصة لموقف معين، لا تستهدف مجرد الإضافة لمخزون المعرفة العلمية، بل بهدف التحسين العملي للموقف محل الدراسة.

ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب من خلال تعدد الفرق البحثية، كوسيلة لتعدد مجالات البحث المترابطة، بما يعظم من فرص التوصل إلى الجديد، ومما يزيد من هذه الفرص أيضًا استخدام تكنولوجيا المعلومات، التي تربط بين الفرق؛ من أجل تقاسم المعلومات والتشارك فيها، حيث إن استخدام تدفق المعلومات عبر الأدوات الرقمية لقواعد البيانات التشاركية (Collaborative databases)، والبريد الإلكتروني - يجعل مقاسمة المعلومات ذات استمرارية، ومن ثم تنمو المعرفة، وكذلك الفكر الذي يكمن وراءها بشكل أُسّي عند المقاسمة.

وتمثل آلية البحث والتطوير بعدًا حيويًا لتنفيذ الإستراتيجيات الداعمة، لتقديم منتج أو خدمة جديدة، أو تحسين خدمات قائمة بالفعل، ولكن بشكل جديد. ومن ثم تزايد الاهتمام بأبعاد البحث والتطوير في جميع المنظمات المعاصرة؛ بهدف مساعدتها على تحقيق التنافسية، واستباق التغيرات المتسارعة.

ح- إعداد القيادات لملف الإنجاز "البورتفوليو" (Educational Leaders Portfolio):

يمثل دليل إنجاز مدير المدرسة (portfolio) مجموعة من الإسهامات المعروضة والتصورات أو التأملات لخبراته وقدراته على القيادة، وتقدمه نحو تحقيق الأهداف، والوصول إلى معايير الأداء المتفق عليها، ويفيد البورتفوليو كعامل من عوامل توكيد الجودة (quality Assurance)، خاصة بعد ظهور الجيل الحديث من ملفات الإنجاز، وهو ما يعرف بملفات الإنجاز الإلكترونية (web- based portfolio)، والذي يظهر

الكفاءات بطريقة جديدة وديناميكية، كدليل على المعرفة والخبرة، والتمكن من التطور التكنولوجي الحديث.

وأدلة الإنجاز الإلكتروني تستطيع دعم التفكير الابتكاري، والتقويم الذاتي للفرد، بالإضافة إلى تعميق جوانب التعلم، من خلال الاعتماد على إستراتيجيات متنوعة، ومن ثم فإن البورتفوليو هو سجل للتعلم والخبرات المستمرة، يركز على عمل الفرد، وربط جهوده بجوانب تقدمه وإنجازه، وخططه للتنمية المستمرة.

ط- أسلوب (TRIZ) أو الحل الابتكاري للمشكلات:

ترمز حروف هذا الأسلوب إلى مفهوم روسي، يشير إلى نظرية الحل الابتكاري للمشكلات (Theory of inventive problem solving)، حيث ابتكر هذا الأسلوب (جينرتش ألتشولر) "Genrich Altshuller" ورفاقه، ويعتمد هذا الأسلوب على توليد أفكار وحلول ابتكارية للمشكلات، بشكل قائم على قاعدة معرفية، ويرتبط أحيانًا هذا الأسلوب بتصميم منهجيات حديثة للجودة، مثل منهجية (six sigma)، التي تعتبر أحد المنهجيات الحديثة في مجال الجودة الإستراتيجية، والتي تهدف إلى تقديم خدمات أو منتجات تقل فيها نسبة الأخطاء إلى أقل حد ممكن.

ويركز أسلوب (TRIZ) على ما يمكن أن يطلق عليه التناقضات الإدارية (Administration Contradictions)، التي تعبر عن الفجوة بين احتياجات المنظمة وقدراتها الفعلية، وبناء على استكشاف تلك التناقضات التي تشير إلى وجود فجوات، يتم البحث عن الأفكار الجديدة؛ لتقليص هذه التناقضات أو الفجوات، وحل المشكلات التي تواجهها المنظمة، من خلال الوفاء باحتياجاتها.

ي- أسلوب بنوك الأفكار (Ideas Bank):

تهدف بنوك الأفكار إلى نشر وتبادل الأفكار الجديدة بين الأفراد والجماعات، بما يساعد على تبادل الخبرات والمعارف، والتوصل إلى أفكار ابتكارية؛ ولذلك اتجهت كثير من المؤسسات إلى إنشاء تلك البنوك لجمع أفكار العاملين بها، كما أن بعضها يعتمد على نظام التصويت، الذي يحدد مدى القيمة والفائدة لتلك الأفكار الجديدة،

وتعتمد فكرة هذا الأسلوب على أن تعاون الأفراد والجماعات في مناقشة الأفكار يؤدي إلى تطويرها، ووصولها إلى درجة عالية من الكمال.

ولقد تطور هذا الأسلوب؛ نتيجة لانتشار تكنولوجيا المعلومات، خاصة شبكة الإنترنت، بما أدى بدوره إلى إنشاء العديد من المواقع، التي تمثل بنوكًا للأفكار، وساعد ذلك على تبادل ونشر الأفكار الجديدة وتداولها. بالإضافة إلى ذلك ظهرت بنوك عالمية للأفكار على شبكة الإنترنت (global ideas bank)؛ لجمع ونشر الأفكار الجديدة، التي تضيف قيمة وفائدة في جميع المجالات.

ك- أسلوب تحليل سلسلة القيمة (value chain analysis):

يعود مفهوم سلسلة القيمة لمايكل بورتر (Michel porter) عام 1985، ضمن كتابه (الميزة التنافسية: تحقيق واستدامة الأداء المتميز)، ثم تطور هذا المفهوم من خلال الدراسات الإدارية ليظهر مفهوم شبكة القيمة (value grid)، التي تهدف إلى تحديد فرص خلق القيمة، والتهديدات المؤثرة على المنظمة.

ويساعد تحليل سلسلة القيمة إلى تصور العلاقات من منظور النظم الديناميكية (dynamic systems)؛ لفهم كيفية تحويل الأصول المادية الملموسة أو غير الملموسة – مثل رأس المال الفكري – إلى صور جديدة من القيمة المضافة، ومن خلال هذا الأسلوب يمكن تنمية مهارات تبادل المعارف والخبرات، ودعم العلاقات التعاونية وإدارة التفاعلات.

ويركز هذا الأسلوب على رسم خريطة للعلاقات والقضايا المهمة، التي تؤثر على انسياب العمل، ثم طرح وتبادل الأفكار والرؤى، حول تلك القضايا والأدوار التي يمكن أن يقوم بها أعضاء التنظيم، بما يساعد على دعم العلاقات غير الرسمية، وخلق الثقة، وفتح المجال لخلق الأفكار الجديدة، التي يعتمد عليها الابتكار، كما يساعد هذا الأسلوب على تحديد بدائل لإيجاد الفرص الجديدة لتحقيق القيمة، ومن خلال ذلك يكتسب الأفراد مهارات التبصر والتحليل والاستكشاف حول القيمة القصوى

(maximum value)، التي يمكن تحقيقها من خلال الأنشطة والخدمات الحالية أو المستقبلية، التي يمكن أن تقدمها المنظمة.

سادسًا: متطلبات الإبداع والابتكار الإداري:

وحتى تستطيع الإدارة المدرسية القيام بعملية الإبداع والابتكار، فإن هذا يستلزم توافر العديد من المتطلبات، **والتي يمكن إجمالها فيما يلي:**

– **وضع إستراتيجية لجهود الابتكار الإداري:** حيث إن أي ابتكار لا يضيف إضافة لها مغزى في تحسين الأداء، يمثل فشلًا حقيقيًا.

– **تخصيص جزء من وقت المدير للنشاط الابتكاري:** من خلال قيام المدير بحسن إدارة الوقت اليومي، مع تخصيص ساعة للنشاط الابتكاري.

– **تنمية نظام دعم الموارد للإبداع الإداري:** وذلك بإعداد موازنة مخصصة للإبداع في الأجل القريب والبعيد.

– **مشاركة المدير في المجهود الابتكاري:** بأن يصبح عضوًا فعالًا ضمن فريق التطوير والتحسين داخل المنظمة، وأن يخصص جزءًا من وقته لتحسين ممارساته الإدارية.

– **توفير الكفاءات الاستشارية:** التي تمكن القائد من الابتكار في المجال الوظيفي، والتشغيل الكفء لتكنولوجيا المعلومات، والتنمية الوظيفية، والإدارة الكفأة للوثائق.

– **تحديد العلاقة بين الإدارة والهيئة الاستشارية:** من خلال تفهم المدير لمهارات ومعارف الهيئة الاستشارية، وتفهم الهيئة الاستشارية لأهداف وحاجات المدير.

– **استخدام شبكة العمل:** من خلال امتلاك المدير لمهارات الاستخدام الكفء لشبكة العمل، والتي تساعده على الاتصال الداخلي بأعضاء المجتمع المدرسي، والاتصال الخارجي بالإدارة التعليمية والوزارة والخبراء.

- **القيام بالتفويض**: إن قيام المدير بتفويض بعض مهامه الروتينية، تمكنه من التركيز على إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات.

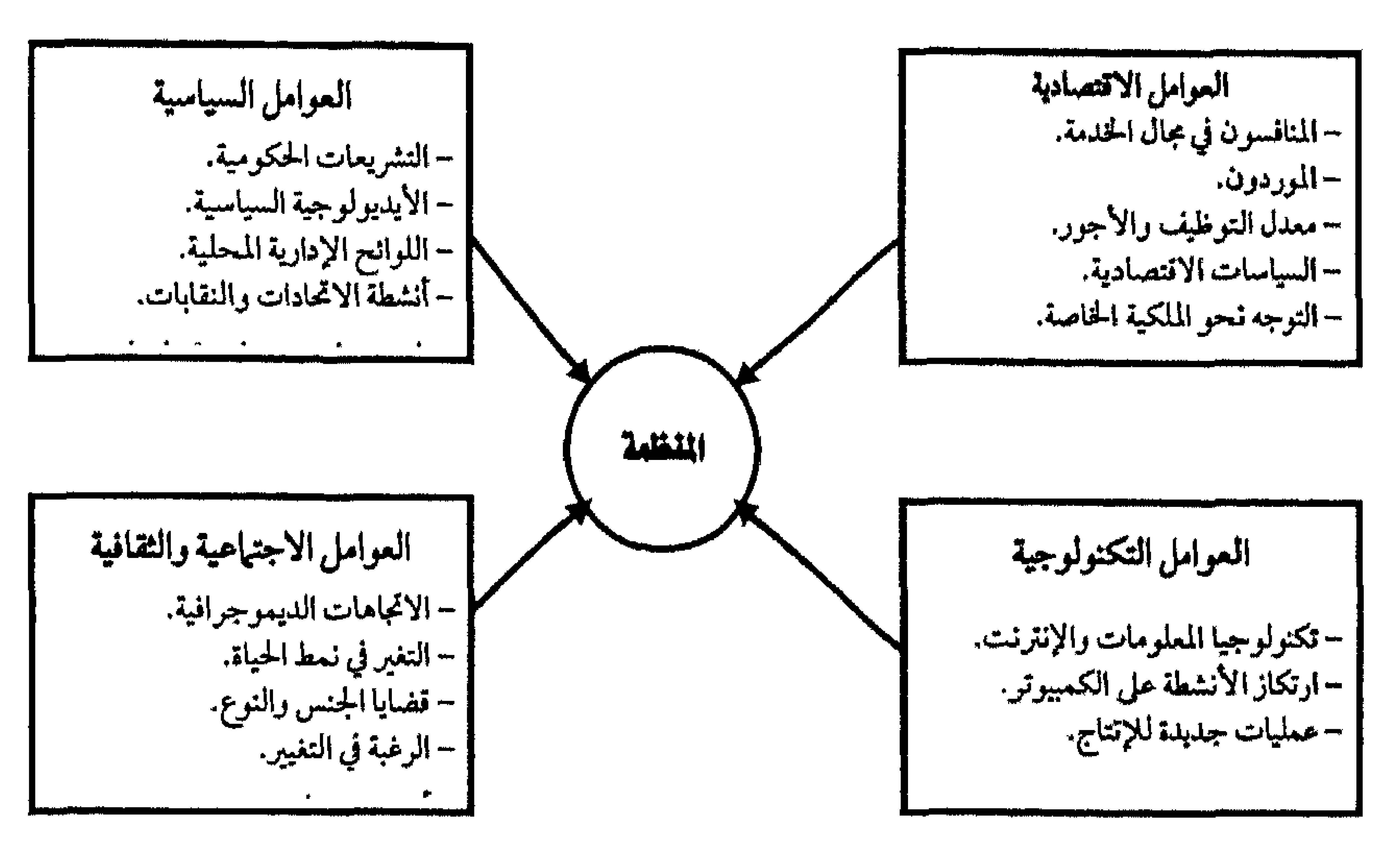
- **توفير سياسة مكتب مرنة**: إن قيام المدير بوضع سياسة مرنة للمكتب، تسمح بدخول العاملين وأولياء الأمور، وتقبل مناقشة الشكاوى والمقترحات - يفيد في اتخاذ العديد من القرارات الرشيدة.

وبناء على ما تقدم، نجد أن توفير هذه المتطلبات يعد حجر الأساس لتحقيق الإبداع لدى الإدارة المدرسية، وتمكينها من أداء عملها بطريقة مبتكرة ومميزة، وتُوضح المتطلبات السابقة أهمية المشاركة الفعلية للمدير في فريق التطوير والتحسينات المدرسية؛ حيث إن هذا الفريق تكمن مهمته الأساسية في عمل بحوث إجرائية (Action Research)، توضح الخطوات الإجرائية لتحقيق الرؤية الموضوعة للمدرسة؛ حيث إن اشتراك القيادة المبدعة المبتكرة في هذه البحوث يمد فريق المدرسة بالقوة، وبأفكار مميزة ومبتكرة لكثير من المشكلات التي تواجههم.

كما أن هناك العديد من المتطلبات المتعلقة بالبيئة التنظيمية الداعمة للإبداع والابتكار الإداري، حيث تنقسم البيئة التنظيمية إلى بيئة داخلية وخارجية؛ فالبيئة الخارجية هي التي تقع خارج المنظمة، وتحيط بها وتؤثر فيها، مثال ذلك البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أما البيئة الداخلية فهي التي توجد داخل إطار المنظمة، وتؤثر فيها من الداخل، وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة؛ كطرق العمل والنظم والقواعد الخاصة بالمنظمة، بما فيها الهيكل التنظيمي، وأنماط الاتصالات وأسلوب القيادة، ونظام الحوافز والفلسفة الإدارية، ويوضح الشكل التالي العوامل البيئية المؤثرة على المنظمة:

شكل رقم (3)

العوامل البيئية المؤثرة على المنظمات



وتتسم البيئة التنظيمية المحفزة للابتكار بانسياب المعلومات، بما يساعد على تشكيل أفكار جديدة، واتصال دائم بين مختلف الأقسام والعلاقات القوية، وتوفير الموارد والدعم، والعمل الجماعي القائم على الفريق.

ومن ثم أصبح ضروريًا الانتقال بالمدرسة من نظام مغلق إلى نظام مفتوح على البيئة المحيطة، فمديرو اليوم بحاجة إلى تطوير نموذج جديد، يكون مختلفًا في العمل وطريقة الأداء، ويقوم على النظام المفتوح، وتغيير مفهومهم عن أدوارهم، بحيث يرون أن أهم أعمالهم هي استجابتهم لاحتياجات البيئة التي يعيشون فيها.

وهناك عدد من المقومات التي يجب توافرها في البيئة التنظيمية المحفزة على الإبداع والابتكار، والتي تتمثل فيما يلي:

أ- توافر مناخ تنظيمي صحي، وثقافة تنظيمية داعمة للابتكار:

حيث تؤكد أدبيات الابتكار الإداري والتنظيمي على دور الثقافة التنظيمية المحفزة على التعلم، وتحقيق الابتكار؛ بحثًا عن الأداء المرتفع على المدى الطويل، ومن ثم

فالثقافة التنظيمية التي تدعم اكتساب المعلومات، والمشاركة في التعلم وتقديره والتشجيع عليه، تمثل عنصرًا ضروريًا لمساعدة المنظمات على التكيف مع جوانب التغيير، وتحقيق الابتكار، الذي يؤكد على حرية تبادل المعلومات والأفكار بطريقة تسهل التعلم وتطبيقاته.

ب- وجود قيادة إبداعية وابتكارية:

يعتمد تطوير المدارس وتحسين أدائها في العصر الحالي - الذي يتسم بالتركيز على جوانب التعلم والابتكار - على وجود القيادة المدرسية والمعرفة والمهارات التي تتميز بها؛ مما فرض وجود مداخل جديدة لتصميم وإعداد البرامج التدريبية لمديري المدارس، ومن ثم أصبح الابتكار موضوعًا حيويًا للمديرين في كل من القطاع العام والخاص؛ حيث إن البيئة التكنولوجية سريعة التغير، أدت إلى توفير فرص للوصول إلى أساليب، وخدمات جديدة، وأداء العمليات الإدارية بطرق جديدة، ومن ثم أصبحت جميع المنظمات أمام خيارين لا ثالث لهما، هما: الابتكار، أو الانهيار والفشل؛ وذلك للتكيف مع ضغوط التنافس، والوفاء باحتياجات البيئة المحيطة.

ج- دعم أنشطة البحث والتطوير (Research & Development Activities):

تمثل أنشطة البحث والتطوير أحد أهم المتطلبات المعاصرة لدعم وتنمية الابتكار بشكل عام، والابتكار الإداري على وجه الخصوص؛ حيث إن إنتاج معرفة جديدة واستغلالها في الأنشطة اليومية، يمثل عنصرًا أساسيًا في التغيير المخطط للتعليم، ومن ثم فإن وجود وحدة متخصصة مسئولة عن البحث والتطوير، بهدف إنتاج معرفة جديدة وتطبيقها في حل المشكلات - أصبح أمرًا ضروريًا، فالبحث يمثل اختراع أو اكتشاف المعرفة الجديدة، أما التطوير فيتمثل في ترجمة البحث وتطبيقه أو الاستفادة منه في الواقع الفعلي، الذي يشمل جميع جوانب وأنشطة المدرسة.

د- حفز الموارد البشرية بالمدرسة:

يعتبر التحفيز من العوامل المؤثرة التي تعزز الإبداع والابتكار، سواء في المنظمات الإنتاجية أو الخدمية، وذلك من خلال دعم المخاطرة والتغيير، مع قبول وجود أخطاء،

هذا بالإضافة إلى أهمية وضع معايير موضوعية؛ لتقييم وقياس الأداء، والتي تقوم على تأكيد الثقة لدى العاملين، وتشجيعهم على الابتكار.

هـ - تفويض السلطة وتمكين العاملين (Delegation & Empowerment):

يعتبر تفويض السلطة وتمكين العاملين من أهم متطلبات تنمية الابتكار الإداري؛ حيث إنه يساعد على إعطاء الفرصة للعاملين لدعم وتنمية المهارات القيادية لديهم، واكتساب الثقة، ومن ثم تزايد الاهتمام بمفهوم التمكين (Empowerment)؛ على اعتبار أنه عنصر أساسي لتحقيق الفعالية الإدارية والتنظيمية، بالإضافة إلى أنه وسيلة لتشجيع ودعم عملية صنع القرار على المستوى الأدنى في التنظيم، وإثراء خبرات العاملين؛ حيث إنه يمثل عملية دعم مشاعر الكفاءة الذاتية بين أعضاء التنظيم، وهو يعكس تصورات العاملين عن أنفسهم في علاقاتهم ببيئة العمل.

و- الاعتماد على أساليب فرق العمل:

يساعد العمل الجماعي القائم على الفريق على تبادل الأفكار والمعلومات والمعارف فيما بين الأعضاء، بما يؤدي إلى التوصل إلى أفكار وأساليب عمل جديدة، هذا بالإضافة إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تعتبر وسيلة حديثة لدعم التواصل وتبادل المعارف، وكل ذلك بدوره يمثل عاملًا جوهريًا لتنمية الابتكار الإداري والتنظيمي بالمدرسة.

ز- دعم جوانب الشراكة المجتمعية:

لا تستطيع المدرسة أن تنعزل عن السياق والبيئة المحيطة، ولكنها عليها أن تتفاعل، من خلال تنظيم برامج للشراكة، سواء المحلية أو الدولية، كما يمكن الاستفادة من الدور المتصاعد لشبكة الإنترنت في بناء موقع إلكتروني للمدرسة، وتشجيع جميع أعضاء المدرسة على إعداد بريد إلكتروني لهم؛ لدعم الاتصال والمشاركة في المعلومات، وتبادل الأفكار الحديثة في مجال التعليم، بما ينمي جوانب الابتكار الإداري والتنظيمي على جميع المستويات، وبما يساعد في توفير خدمات جديدة، تفي باحتياجات البيئة المحلية المحيطة بالمدرسة.

مراجع الفصل

أولا : المراجع العربية :

1- إجلال عبد المنعم: **الإدارة .. الأصول والأسس العلمية** (القاهرة: دار الحريري، 2003).

2- أحمد عبادة: **الحلول الابتكارية للمشكلات .. النظرية والتطبيق** (القاهرة: آمون، 2000).

3- توفيق محمد عبد المحسن: **مراقبة الجودة .. مدخل إدارة الجودة الشاملة وأيزو 9000** (القاهرة: دار الفكر العربي، 2002/2001).

4- جواهر محمد الدبوس: **القاموس التربوي** (الكويت: جامعة الكويت، 2003).

5- جودت عزت عبد الهادي: **الإشراف التربوي، مفاهيمه وأساليبه .. دليل لتحسين التدريس** (عمان: دار الثقافة، 2006).

6- حبيب الصحاف: **معجم إدارة الموارد البشرية وشئون العاملين** (بيروت: مكتبة لبنان، 1997).

7- خيري الجزيري: **أساسيات السلوك الإنساني في التنظيم** (القاهرة: دار الثقافة العربية، 2002).

8- رفعت عبد الحليم الفاعوري: **إدارة الإبداع التنظيمي** (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005).

9- سعيد بن عامر: **الإدارة وتحديات التغيير** (القاهرة: مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، 2001).

10- السعيد عاشور: **ثورة الإدارة العلمية والمعلوماتية** (القاهرة: دار الشروق، 2000).

11- عبد العزيز صالح بن حبتور: **الإدارة العامة المقارنة** (عمان: الشروق،2000).

12- فؤاد القاضي، وسعيد يس عامر: **الإدارة وآفاق المستقبل** (القاهرة: مركز وايد سيرفس، 1998).

13- محمد أحمد عبد الجواد: **كيف تنمي مهارات الابتكار والإبداع الفكري في ذاتك .. أفرادك .. مؤسستك؟** (طنطا: دار النشر للثقافة والعلوم، 2000).

14- محمد عبد الفتاح الصيرفي: **الإدارة الرائدة** (عمان: دار صفاء، 2003).

15- محمد عبد الله البرعي، ومحمد بن إبراهيم التويجري: **معجم المصطلحات الإدارية** (الرياض: العبيكان، 1993).

16- مصطفى محمود أبو بكر: **إدارة الموارد البشرية .. مدخل لتحقيق الميزة التنافسية** (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004).

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

1-Linda S. Scratchley & A. Ralph Hakstian: "The measurement and prediction of managerial creativit", **Creativity Research Journal**, Vol. 13, No. 3,4, 2001.

2-Boris Rakovski And Others: **Encyclopedia Of Wikipedia (Ed)** (Michoel A. West And James L. Farr, 2004).

3-Brookly: **Foster A school Culture Of Innovation And Creativity**, (Minnesota: The University Of Minnesota, 2001).

4- David A. Statt: **The Concise Dictionary of Management**, (New York Rout Ledge, 1991).

5-David Gaurtee: Knowledge Management And Creativity, **Journal Of Knowledge Management**, Vol. 2, No.1, September 1998.

6-Elson Szeto: "Innovation Capacity: Working Towards a mechanism for improving innovation within an inter-organizational network", **The TQM Magazine**, Vol. 12, No. 2, 2000.

7-Ian Roffe: "Innovation and creativity in organizations: A review of the implications for training and development", **Journal of European Industrial Training**, Vol. 23, No. 4, 1999.

8-Jon Sundbo: **The Strategic Management Of Innovation: A Sociological And Economic Theory** (Cheltenham: Edward ELgar, 2002).

9-Judy Pearsall: **The New Oxford Dictionary**, (New York: Oxford University Press, 2001).

10- Kathleen J. wheelihan: **Creativity For Success**, Achiever Newsletter, 2004.

11- Kimberly Kinsler & Mae Gamble: **Reforming Schools**, (London: Continuum, 2001).

12- Lidewey E.C. & Van Der Sluis: **"Designing the Workplace for Learning and Innovation: Organizational Factors affecting learning and Innovation"**, Development And Learning In Organization, Vol. 18, No. 5, 2004.

13- Linda Naiman: **The Creative Process**, (New York: Linda Naiman & Associates, Inc., 1999).

14- Michael A. West, Others: **Creativity and Innovation Implementation in Work Groups: The Paradoxical Role of Demands, In Leigh Thompson**, Hoon Seokchoi (Eds.), Creativity and Innovation in Organizational Teams (New Jersey: Lawrance Erlbaum Associates publishers, 2006) .

15- Michael Armstrong: **How to Be An Even Better Manager**, Fifth Edition (London, Kogan PAGE, 2004).

16- Robert P. Vecchio: **Organizational Behavior**, (San Diego: Harcourt Inc. 2000).

17- Scott Endsley & Others: **"Innovation in practice: 6 ways to harness the power of your ideas"**, Family practice Management, June 2005.

18- Tresa M. Amabile, Others: **Creativity Under The Gun**, In Harvard Business Review On The Innovation Enterprise (Boston: Harvard Business School Publishing, 2003).

19- William R. Tracey: **The Human Resource Glossary** ,(New York:Amacom,1991).

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

- http: // www. ask. Com
- http://www. creative advantage,com/fc.kit.htm
- http :// www.Geocities. Com/ Athens/5503/Creat. Htm
- http://www.achievemax.com/newsletter/00issue/creativity_for_success.htm
- http://ww.ici2.umn.edu/because/reasearch.tecom.html
- http://www.mycoted. Com/creativity/rawlinson. Php
- http://www.inn/Mdules.php?

- http://www.mycoted.com/creativity/ techniques/quality,php
- http: rsec.org.uk/train/courses/4.htm
- http:/www.muycoted.com/creativity/techniques/stratchoice. Php
- http://www.mmm.eng.com
- http://www.ac.uk/people/ahr/dstoos/choosing starch.htm
- http://www. emmerling.com/v2/session_brainstorming Html
- http://www.bfat.com/violence. html
  experts. phphttp://www.mycoted.com/creativity/techniques/use

* * *

الفصل الرابع
إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كمًّا ونوعًا. وقد شهدت السنوات الماضية اهتمامًا متزايدًا من جانب قطاع الأعمال، لتبني مفهوم إدارة المعرفة، وأهمية تطبيقها في المنظمات، وخاصة المنظمات التعليمية.

ومن هنا فسوف يتناول هذا الفصل العديد من المحاور، التي تحاول أن تلقي بالضوء على إدارة المعرفة، والتي سوف تتمثل فيما يلي:

أولًا: مفهوم ونشأة إدارة المعرفة.

ثانيًا: المعرفة والمعلومات وإدارة المعرفة.

ثالثًا: أهمية وأهداف تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات التعليمية.

رابعًا: دواعي تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات التعليمية.

خامسًا: مراحل تطبيق إدارة المعرفة.

سادسًا: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات التعليمية.

سابعًا: مميزات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات التعليمية.

ثامنًا: إدارة المعرفة واقتصاد المعرفة.

تاسعًا: إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي.

عاشرًا: إدارة المعرفة والريادة المعلوماتية.

حادي عشر: عوائق تنفيذ إدارة المعرفة في المنظمات التعليمية.

ثاني عشر: تحديات تطبيق إدارة المعرفة في المجتمعات العربية.

أولا : مفهوم ونشأة إدارة المعرفة :

شهد العالم في السنوات الأخيرة تغيرات متلاحقة، وخصوصًا في ضل الثورة التقنية وتكنولوجيا المعلومات وتعدد وسائل الاتصالات، والتي دفعتنا إلى الدخول إلى عصر جديد من التطورات المتسارعة، والتي أدت إلى بزوغ (مجتمع المعرفة)، الذي حمل معه تطورات وتغيرات نوعية في جميع مجالات الحياة (سياسية - اقتصادية - اجتماعية)، تجسدت في بروز العديد من المصطلحات الجديدة، ومنها: (اقتصاد المعرفة - المعرفة - إدارة المعرفة - عمال المعرفة ... وغيرها)، وبرزت الثورة التقنية المعرفية، التي عقدت الآمال عليها لسد الهوة الكبيرة بين الدول الغنية والدول الفقيرة، وسميت هذه الثورة بالثورة الثالثة، بعد الثورة الزراعية والثورة الصناعية.

وقد شهدت السنوات الماضية اهتمامًا متزايدًا من جانب قطاع الأعمال لتبني مفهوم المعرفة؛ لأنها تشكل قيمة مضافة للعمليات اليومية، التي تقوم بها المنظمة، وتعمل على تحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة إلى معرفة، والتي تعتبر ضرورية لإنجاز الأنشطة الإدارية المختلفة.

والمعرفة موجودة منذ أن خلق الله الإنسان على وجه الأرض، والتي تطورت أثناء مراحل حياته البدائية، ولابد من الإشارة إلى قضية مهمة، أثارها القرآن وهو بصدد الحديث عن أصل المعرفة، وهي أن أصل المعارف كلها يعود إلى الله سبحانه، فهو الذي خلق وعلم الإنسان ما لم يعلم، كما أن هذا الإنسان بما أعطاه الله من المعارف والاستعدادات اللازمة لتحصيلها، لا يتصرف في هذا الكون، كشخصية مستقلة بذاتها؛ يعبد الحس ويقدسه، أو يعبد العقل ويقدسه، كما في الاتجاهات الفلسفية الشاردة عن هدى الله، وإنما يتصرف من منطلق أنه مخلوق، ومدين في أصل خلقه لله سبحانه، وعارف مدين في أصل معرفته لله تعالى.

وقصّة آدم من المنظور الحضاري هي بداية نشوء الذات الحرّة عن رغبة ورضا الإنسان ذاته، الذي أكل من الشجرة (رمز المعرفة)، فأخطأ من حيث أراد أن يصل إلى ثمرها من أقرب طريق، ومن دون أيّ كدح، لذلك كان تصحيح الخطأ عبر انتقاله إلى

البيئة الملائمة لإبراز قواه العاقلة عن طريق الكّد، تلك البيئة التّي تحقّق خصوصياته، باعتباره كائنًا متميزًا بالمعرفة والحريّة، لا يمكنه أن يفتّق ذاتّه إلا عبر الصراع والرضا بالتناهي.

إن استقرار الإنسان في مراحل حياته الأولى بعد أن كون أسرة صغيرة، فكان لابد من الاحتياج لهذه الأسرة؛ لإيجاد وسائل المعيشة، فلذلك نمت عنده حاجة البحث عن هذه المصادر، ثم بدأ الإنسان بعدها تنمو لديه معارفه، على الرغم من بداوته وفطرته التي نمت، ومن خلال محيط معيشته تعلم الإنسان الزراعة قبل (9000) سنة قبل الميلاد، والذي هو نوع من أنواع تطور المعرفة، وبتطور الزمن أخذت المعارف تنمو.

وقد جعلت الحضارة الإسلامية من العلم والمعرفة أساسًا من أُسسها، فكانت أول آية قرآنية نزل بها جبريل هي: ﴿ٱقۡرَأۡ بِٱسۡمِ رَبِّكَ ٱلَّذِي خَلَقَ ۝١﴾ [العلق:1]، وآيات أخرى، مثل: ﴿قُلۡ هَلۡ يَسۡتَوِي ٱلَّذِينَ يَعۡلَمُونَ وَٱلَّذِينَ لَا يَعۡلَمُونَۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُوْلُواْ ٱلۡأَلۡبَٰبِ ۝٩﴾ [الزُّمَر:9]، وقال: ﴿وَٱللَّهُ أَخۡرَجَكُم مِّنۢ بُطُونِ أُمَّهَٰتِكُمۡ لَا تَعۡلَمُونَ شَيۡـٔٗا وَجَعَلَ لَكُمُ ٱلسَّمۡعَ وَٱلۡأَبۡصَٰرَ وَٱلۡأَفۡـِٔدَةَ لَعَلَّكُمۡ تَشۡكُرُونَ ۝٧٨﴾ [النحل:78]، إلى آخر هذه الآيات وأمثالها التي تحث على العلم. ثم جاء الحديث النبوي الشريف ليرفع من شأن وأهمية العلم، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (اطلب العلم من المهد إلى اللحد)، وقال: (من سلك طريقًا يلتمس فيه علمًا سهل الله له به طريقًا إلى الجنة) أخرجه مسلم .وقال: (اطلبوا العلم ولو كان في الصين)، فضرب بذلك مثلًا في بعد المسافة في ذلك الوقت، وتحمل المشاق في سبيل طلب العلم، كما أمر يوم بدر أن يعلم كل أسير من قريش عشرة من المسلمين.

يتبين من معنى الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة أن طلب العلم والتعلم واجب على كل فرد من أفراد الأمة الإسلامية ذكرًا كان أم أنثى.

ومع تطور العصور، بدأت نشأة وتطوير إدارة المعرفة في علم الإدارة، فقد أكد دركر (Drucker) وستراسمان (Strassman) على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة

الصريحة كموارد تنظيمية، كما ركز سينج (Senge) على المنظمة التعليمية (Learning Organization) كبعد ثقافي في إدارة المعرفة.

وقد درس كل من كريس أرجيريس (Chris Argyris)، وكريستوفر بارتليت (Christopher Bartlett)، وليونارد دوروسي (Dorothy Leonard)، وغيرهم في مدرسة هارفارد للأعمال - الأوجه المختلفة لإدارة المعرفة.

وتعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى دون مارشارند "Marchand Don" في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات. كما تنبأ دركر "Durcker" بأن العمل النموذجي سيكون قائمًا على المعرفة، وبأن المنظمات ستتكون من صناع معرفة "Knowledge Wokers"، يوجهون أداءهم، من خلال التغذية العكسية لزملائهم، ومن الزبائن.

ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985، عندما قامت شركة "HewletPackard" الأمريكية بتطبيقها، ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حتى أن وول ستريت "أكبر سوق مالي في العالم"، تجاهلت إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كانت قد اهتمت بها بعد ذلك. كما شهدت الثمانينيات أيضًا تطويرًا لنظم إدارة المعرفة، التي تعتمد على العمل المؤدى في نظم الذكاء الصناعي والخبرة، مقدمة لنا مفاهيم مثل اكتساب أو استحواذ المعرفة (Acquisition)، وهندسة المعرفة، والنظم القائمة على المعرفة.

ولتقديم أساس تكنولوجي لإدارة المعرفة، فقد بدأت مجموعة من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية مبادرة لإدارة أصول المعرفة في عام 1989، كما بدأت المقالات عن إدارة المعرفة في دوريات، مثل: (Sloan Management Review)، وعلوم التنظيم (Organization Science)، ودورية هارفارد للأعمال (Harvard business Review)، وغيرها.

وبمجيء عام 1990، بدأ عدد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، وأوربا واليابان في تأسيس برامج إدارة المعرفة، وفي منتصف التسعينيات، ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة، بفضل الإنترنت، حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوربا، والتي أنشئت في عام 1989، في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوربية على شبكة الإنترنت (في عام 1994)، كما تزايدت الندوات والمؤتمرات التي عقدت عن إدارة المعرفة.

وبذلك نجد أن العنصر البشري هو الأساس في عصر إدارة المعرفة، بينما أصبحت التكنولوجيا أداة مساعدة، بل كما يراها هلدبراند (Hildebrand, 1999)، بأنها أقرب إلى إعادة هندسة المؤسسات (Reengineering)، منه إلى إدارة المعرفة، فالتكنولوجيا تؤدي دورًا في تمكين أنشطة التعليم التنظيمي وإدارة المعرفة، بينما يبقى الفرد هو الحامل للمعرفة، التي إن لم يستغلها فقدتها المؤسسة، وفقدت معها مقومات التطوير والتنافس.

وفي النصف الأخير من التسعينيات، أصبح موضوع إدارة المعرفة من الموضوعات الساخنة، والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال الإدارة، كما أخذ الاهتمام به يتزايد، بعد أن تبنت العديد من المنظمات مفهوم إدارة المعرفة، وفي عام 1999، خصص البنك الدولي 4٪ من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة.

ثانيًا: المعرفة والمعلومات وإدارة المعرفة:

يعرف نانوكا (Nanoka) المعرفة على أنها: "الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال". وبهذا التعريف يكون التركيز على العمل أو الأداء الفعال، وليس على اكتشاف الحقيقة. وهذا ما يحصل في الغالب، حيث إننا نهتم بماذا يمكن أن تعمله المعرفة، وليس بتعريف المعرفة ذاتها.

ويرى البعض أن المعرفة تمثل قيمة أساسية لأي منظمة في الوقت الحاضر، حيث إنه من الضروري تطوير العناصر التي تحقق هذه القيمة، وذلك من خلال دعم التفاعلات

والعلاقات القادرة على تحويل المعرفة الكامنة لدى الأفراد، إلى معرفة ظاهرة، يمكن وصفها وتبادلها ونشرها، ويتم ذلك من خلال أنشطة الذكاء التنظيمي.

كما يستخدم البعض كلمة المعرفة لتعني أننا نمتلك بعض المعلومات، وبذلك نكون قادرين على التعبير عنها، ومع ذلك فهنالك حالات نمتلك فيها المعلومات، ولكن لا نعبر عنها، وهذا هو حال المعرفة في مؤسساتنا التعليمية والخدمية والإنتاجية، فليس كل من يكون قادرًا على الأداء - وإن كان متميزًا - يكون قادرًا على التصريح عن المعلومات المتعلقة بتأدية العمل، للاحتفاظ بها كجزء من معرفة أو أصول المؤسسة التي يعمل فيها.

ويؤكد أدفنسون (Advinsson) أن المعرفة وتطبيق الخبرات والتقنية والعلاقات بين العملاء والمهارات الفنية، جميعها تشكل رأس المال الفكري للمؤسسة، فتصبح المعرفة موردًا لها، ويتعين عليها الاستفادة منها. يعكس لنا هذا المفهوم أن المعرفة تمثل القوة على اتخاذ الفعل أو العمل.

ويحدد المصدر نوع المعرفة، وتختلف أنواعها تبعًا لاختلاف مصادرها، وآلية المشاركة فيها، وتبادلها، والغاية من تطبيقها وأهدافها، فضلًا عن اختلاف وجهات نظر الباحثين الذين درسوها.

وصنفها (Lundval) إلى أربعة أنواع:

1- معرفة (ماذا) : "Know What" وتعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها.

2- معرفة (لماذا) "Know Why"، وهي المعرفة حول المبادئ والقوانين.

3- معرفة (كيف) "Know How"، وهي المهارات والقابلية لتنفيذ مهمة معينة.

4- معرفة (من) "Know Who"، وهي المعلومات حول من يعرف ماذا أو من يعرف كيف أداء ماذا.

وصنفها أغلب الباحثين إلى المعرفة الذاتية أو الضمنية (Tacit)، والتي تعبر عن المهارات والقدرات لدى الأفراد، وهذه القدرات تعتمد على الوضع المؤسسي والثقافي، الذي تتشكل فيه المعرفة للاستفادة منها، حيث يشمل ذلك آليات التنسيق والتنظيم والتعاون، ومدى ترابط العلاقة بين المنظمة وبيئتها المحيطة، كما أن المعرفة التنظيمية تتحدد على أنها: "المعلومات التي يتم ربطها بالخبرة والسياق، من خلال التفسير والتحليل، وهي صورة ذات قيمة عالية من صور المعلومات، يمكن تطبيقها واستغلالها في القرارات والإجراءات التنفيذية". ومن ثم تمثل المعرفة قمة هيكل هرمي من البيانات والمعلومات، وكما أن المعرفة توجد في عقول الأفراد، فإن المعرفة التنظيمية تتشكل عندما يشترك أفراد المنظمة في مجموعة من المعتقدات، عن العلاقات الترابطية التي تمكنهم معًا من أداء مهمة ما.

يتضح من ذلك أن المعرفة التنظيمية تتشكل من معالجة البيانات، وتحليل المعلومات في ضوء الخبرات السابقة، وذلك في سياق مؤسسي يعتمد على التعاون والتنسيق، ودعم العلاقات بين جميع الأعضاء؛ من أجل استغلالها وتطبيقها في القرارات والإجراءات التنفيذية.

ونتيجة لتأثير العولمة على التعليم، فإن هناك نقلة نحو توليد المعرفة الجديدة، بدلًا من مجرد تطبيق المعرفة الحالية، وهناك توقع بوجود تغيرات لها دلالتها في تنظيم التعليم، وفي مصادر المعرفة المستخدمة، وفي طرق التقويم. كما تعتبر المعرفة المصدر الأساسي لصنع القرار الذكي، والتخطيط، والتنبؤ المستقبلي، والتحليل والتقييم، ويتم تشكيل المعرفة في العقل الجمعي (Collective mind) للمنظمة، حيث إن المعرفة هي نتاج التفاعل بين المعلومات والخبرات الشخصية لأعضاء المنظمة، وذلك في ضوء أن هناك نوعين من المعرفة، وهما المعرفة الضمنية (Tacit)، والمعرفة الصريحة (Explicit).

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة، فيرى نيل فلمنج (Fleming) أن:

- مجموعة البيانات لا تشكل معلومات،
- ومجموعة المعلومات لا تشكل المعرفة،
- ومجموعة المعرفة ليست حكمة،
- ومجموعة الحكمة ليست حقيقة.

وتستند هذه الفكرة إلى كون المعلومات والمعرفة والحكمة أكثر - ببساطة - من مجرد مجموعات، فالبيانات مبدئيًّا ليست بذات معنى دون ارتباطها بمجال أو زمان، أي أنها خالية من السياق (Out of Context)، وبما أنها خالية من السياق، فإنها لا ترتبط بعلاقة معنوية مع أي شيء آخر، فعندما نتلقى بيانات معينة تجذب انتباهنا، فإن ذلك يعني محاولتنا في إيجاد طريق ننسب به لتلك البيانات معنى أو قصدًا. بعبارة أخرى، إننا نحاول ربط تلك البيانات بأشياء أخرى معرّفة سابقًا في الذهن.

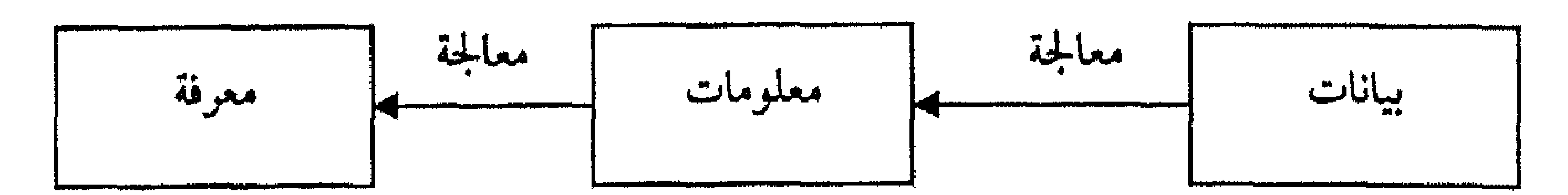
فقد نربط كلمة (وقت) بوقت الإفطار في رمضان، أو وقت إقلاع الطائرة عند السفر، أو أية حالة قريبة للذهن. ولكن عندما لا يكون للبيانات سياق في الذهن لا يكون لها معنى أو قد يكون لها معنى ضئيل. وفي الغالب يكون السياق قريبًا من الحدس، ومع ذلك فإنه يصنع المعنى للبيانات.

ومن هنا فإن "مجموعة البيانات ليست معلومات"، إنها تشير ضمنًا إلى كون مجموعة البيانات التي لا ترتبط بعلاقات بين أجزائها ليست معلومات، وقد تعتمد مسألة كون البيانات تمثل أو لا تمثل معلومات، على فهم الفرد لها، ونظرته إليها، وتعتمد درجة الفهم لمجموعة البيانات بلا شك على العلاقات التي يكون ذلك الفرد قادرًا على تبنيها وتطبيقها، وهذا بدوره يعتمد على جميع العلاقات التي سبق له إدراكها في الماضي، وبالتالي يكون فهم المعلومات، على أنها فهم العلاقات بين أجزاء البيانات، أو بين أجزاء البيانات ومعلومات أخرى.

وبعد العلاقات يأتي النمط (Pattern)، وهو أكثر من مجرد علاقة للعلاقات .. إنه يجسد معًا ثبوت (Consistency)، وكمال (Completeness) العلاقات التي تُحدث

لنفسها سياقها الخاص. عندما تحصل علاقة النمط وسط البيانات والمعلومات يكون ذلك النمط هو الأساس لتمثيل المعرفة، والأنماط نادرًا ما تكون ثابتة.

وهذه هي العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة، والتي يمكن تمثيلها في الشكل التالي:



قبل الدخول إلى مضامين إدارة المعرفة علينا أن نتعرض للمداخل الأساسية لفهم وتحليل إدارة المعرفة، ودورها الإستراتيجي في المنظمات الحديثة، وهي المدخل المعلوماتي (Information-based)، والمدخل التكنولوجي (Technology–based)، والمدخل الثقافي (Culture-based) (Alavi & Leinder 2002: 20).

ويمكن دمج هذه المداخل بنشاطين ومستويين رئيسين، كما يرى (Sveiby). النشاط الأول يمثل علاقة تكنولوجيا المعلومات بإدارة المعرفة (IT-Track KM)، ويتطلب بناء وتطوير نظم إدارة المعرفة (نظم المعلومات الذكية وغيرها)، والنشاط الثاني يمثل علاقة الأفراد بإدارة المعرفة (People-Track KM)، حيث يميل الباحثون والممارسون في هذا الحقل إلى التركيز على المضامين الفلسفية والسلوكية والاجتماعية والنفسية لإدارة المعرفة.

أما بالنسبة لمستويات إدارة المعرفة، فإن هناك المستوى أو المنظور الفردي، والمستوى والمنظور التنظيمي، وبالتالي فإن إدارة المعرفة لابد لها أن تتعامل مع أنشطة المعرفة على المستوى الفردي والتنظيمي في آن واحد (Sveiby Karl, 2001).

هذه المداخل والمستويات المتعددة لإدارة المعرفة، تجعل من غير الممكن تقديم تعريف جامع وشامل لإدارة المعرفة؛ ولذلك فإن كل ما يمكن تقديمهُ هو إطار عام لحقل إدارة المعرفة، ووظائف إدارة المعرفة في المنظمة الحديثة.

وبطبيعة الحال، لم يظهر مفهوم إدارة المعرفة إلا مع انبثاق اقتصاد المعرفة، وتعاظم القيمة التي تقوم بإنتاجها المعرفة في أنشطة إنتاج القيمة، بل إن المعرفة نفسها أصبحت موردًا إنتاجيًّا، وأحد أهم الأصول الثمينة في المنظمة. لذلك تستخدم المنظمات الحديثة إدارة المعرفة؛ لتمكين هذه المنظمات من استثمار جميع أشكال المعرفة وأنماطها، بما في ذلك المعرفة الصريحة المكتوبة، والضمنية غير المرمزة، وبالتالي تهتم إدارة المعرفة بأنشطة تنظيم المعرفة، وتوفير المعرفة المتاحة في أي مكان، وفي أي وقت داخل المنظمة (Sabherwal & Fernandez).

إن استثمار أنماط وأشكال المعرفة، يعني استقطاب المعرفة، وتخزينها، واسترجاعها، وتكوين المعرفة الجديدة، والمشاركة بتكوين المعرفة الجديدة، أو إعادة إنتاج المعرفة القديمة، مع تطويرها وتحسينها؛ من أجل خلق قيمة مضافة جديدة. بعبارة أخرى، يتمثل جوهر إدارة المعرفة في خلق قيمة للأصول غير الملموسة (Intangible Assets)، أو رأس المال الفكري "Sveiby Erik" (Intellectual Capital).

وبالتالي، تهتم إدارة المعرفة بتخطيط وتوجيه الأنشطة، التي تساعد في تعزيز مساهمة الأفراد والجماعات في عملية المشاركة ونقل المعرفة، وفي عملية خلق المعرفة التي تتم بطريقة حلزونية، تتحرك من المعرفة الضمنّية (Tacit Knowledge)، إلى المعرفة الصريحة المكتوبة (Explicit Knowledge)، وتعود من جديد إلى المعرفة الضمنية، مشكلة أربعة أنماط لتحول المعرفة؛ التنشئة الاجتماعية، والعوامل الخارجية، والجمع، والاستيعاب الخارجي (Socialization, Externalization, Combination, & Internalization)، والتي تعرف أيضًا بنموذج "SECI" (Nonaka & Reinmoeller, 2000: 90).

هذا يعني أن إدارة المعرفة تهتم بأنشطة تحديد واستقطاب وتوزيع المعرفة الجوهرية للمنظمة، والمحافظة عليها (Benjamin Richard, 2001). هذا الفهم لإدارة المعرفة يبدو أكثر وضوحًا، وأشمل نطاقًا من المحاولات النظرية الأخرى لتوصيف إدارة المعرفة، أو التنظير لمكوناتها وأهدافها؛ وذلك بسبب اعتماده على فكرة محورية، تشكل

اللبنـة الأساسـية لبنـاء مفهـوم ومـضمون إدارة المعرفـة، والتـي تـتلخص بـالتكوين الإسـتراتيجي بـين عمليـات اسـتثمار رأس المـال الفكـري (أو رأس مـال المعرفـة) - المذكورة آنفًا (استقطاب المعرفة، وتكوين المعرفة، والمشاركة بالمعرفة، وتخزين وتوزيع المعرفـة ... إلـخ) - ونظـم وأدوات تكنولوجيـا المعلومـات (نظـم إدارة المعرفـة، ونظـم المعلومات الذكية)؛ وذلك من أجل تحقيق الميزة الإستراتيجية المؤكدة للمنظمة.

ومن هنا، نجد أن مفهوم إدارة المعرفة يركز على توفير المعلومات، وإتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة، والمستفيدين من خارجها، حيث يرتكز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة في المؤسسة، والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها. لذا فإن من أهـم مميزات تطبيق هـذا المفهـوم، هـو الاسـتثمار الأمثـل لـرأس المـال الفكـري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المؤسسة.

كما تعـددت المفـاهيم المتعلقـة بإدارة المعرفـة، حيـث عـرف كـل مـن (Finneran, 1999) (and Kaweevisultrakul and Chan, 2007) إدارة المعرفة بأنها: نظام دقيق يساعد على نشر المعرفة، سواء أكان على المستوى الفردي أو الجماعي، من خلال المؤسسة؛ للتأثير بشكل مباشر على رفع مستوى أداء العمل، وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة، في السياق الصحيح، للشخص المناسب، في الوقت المناسب، للعمل المقصود المناسب.

في حـين عـرف جـري (Grey,1996) إدارة المعرفـة عـلى أنهـا: مراجعـة حـسابات الأصـول الفكريّـة، التـي تـبرز المـصادر الفريـدة والوظـائف الانتقاديّـة، والعقبـات المحتملة، التي تعيق المعرفة إلى حدّ الاستخدام. كما أنها تحمي الأصول الفكريّة من الاضمحلال، وتبحث عن الفرص لتدعم القرارات والخدمات والمنتجات، من خلال إضافة الذّكاء، وزيادة القيمة، والتحلي بالمرونة.

ويعرف بيرتلس (Bertels 1996) إدارة المعرفة على أنها: إدارة المنظمة وتوجيهها نحـو التجديـد المـستمر في قاعـدة المعرفـة التنظيميـة، وهـذا يعنـي - عـلى سـبيل المثـال -

توليد هياكل تنظيمية داعمة، وتزويد الموظفين بالتسهيلات اللازمة، وطرح واستخدام تكنولوجيا المعلومات، والأدوات والمعدات اللازمة؛ لتشجيع العمل الجماعي، ونشر وتبادل المعرفة.

ويعتقد ستار (Starr, 1999) أيضًا أن المقصود بإدارة المعرفة هو: إدارة المعلومات والبيانات، إضافة إلى اكتشاف وإشراك ممارسات وخبرات الأفراد في المنظمة، وتعظيمها لديهم؛ الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية في المنظمة.

أما الباحث ليبويتز (Liebowitz, 1999) فقد عرف إدارة المعرفة باختصار بأنها: العمليات التي تخلق وتعطي قيمة للأصول غير الملموسة للمؤسسة.

وإننا نعني بإدارة المعرفة أنها: إيجاد الطّرق للإبداع، وأسر معرفة المؤسسة للحصول عليها؛ للاستفادة منها، والمشاركة بها، ونقلها إلى الموظفين، الذين في حاجة إليها؛ لأداء أعمالهم بفعالية وبكفاءة، وباستخدام الإمكانيات الحديثة، وتكنولوجيا المعلومات بأكثر قدر ممكن.

ثالثًا: أهمية وأهداف تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات التعليمية:

1- أهمية إدارة المعرفة:

تكمن أهمية إدارة المعرفة للمنظمات، والتي منها المنظمات التعليمية في الآتي:

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة لتخفيض التكاليف، ورفع موجوداتها الداخلية؛ لتوليد الإيرادات الجديدة.

- تعد عملية نظامية تكاملية؛ لتنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها.

- تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها، عملية سهلة وممكنة.

- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات التعليمية، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات.

- أسهمت المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية، تحدث التغيير الجذري في المنظمة؛ لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئتها الخارجية، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.

- حركت الأساس الحقيقي لكيفية خلق المؤسسة، وتطورها، ونضجها، وإعادة تشكيلها ثانية.

- أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات، من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة، تكون أكثر مرونة.

- أتاحت المعرفة المجال للمؤسسة؛ للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعًا، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.

- يمكن للمؤسسات أن تستفيد من المعرفة ذاتها؛ لتعديل التقنيات التعليمية المستخدمة، وتطوير المناهج، والذي يؤثر إيجابيًّا على المخرجات التعليمية.

- تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي، المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.

- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها، وتطويرها، والمشاركة بها، وتطبيقها، وتقييمها.

- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها، عبر التركيز على المحتوى، وتعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.

- المعرفة هي الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

- تساعد إدارة المعرفة المنظمة في الحصول على الفهم المعمق، من خلال خبراتها الذاتية.

– تساعد بعض فعاليات إدارة المعرفة في تركيز اهتمام المنظمة على الحصول على، وتخزين واستخدام المعرفة في حل المشكلات، والتعلم الديناميكي، والتخطيط الإستراتيجي، وصناعة القرارات.

– تحمي الموارد الذهنية من الاندثار، وتجعل المنظمة منظمة ذكية مبتكرة.

2- أهداف إدارة المعرفة:

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي:

– أسر المعرفة من مصادرها، وخزنها، وإعادة استعمالها.

– جذب رأس مال فكري أكبر؛ لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة التعليمية.

– خلق البيئة التنظيمية، التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة؛ لرفع مستوى معرفة الآخرين.

– إرضاء العملاء – والمقصود بهم هنا أولياء الأمور وأصحاب المنظمات الخارجية – بأقصى درجة ممكنة، مع تقليص الوقت اللازم لإنجاز الخدمات التعليمية المطلوبة.

– تهيئة بيئة تنظيمية داعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر.

– تحديد المعرفة الجوهرية، وكيفية الحصول عليها، وحمايتها.

– إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.

– بناء إمكانات التعلم، وإشاعة ثقافة المعرفة، والتحفيز لتطويرها، والتنافس من خلال الذكاء البشري.

– التأكد من فاعلية المؤسسة، ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية، عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها، والمتاجرة بالابتكارات.

– نشر وتبادل الخبرات، وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.

- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.

- تهدف إلى الإبداع والوعي، والتصميم الهادف، والتكيف للاضطراب، والتعقيد البيئي، والتنظيم الذاتي، والذكاء، والتعلم.

- خلق القيمة للأعمال، من خلال التخطيط لها، والجودة العملياتية، وإدارة وتطوير العاملين.

- توكيد مبدأ ومفهوم الثقافة المعرفية.

- المحافظة على الأصول المعرفية وتطويرها.

- تمكين عمليات إدارة المعرفة من المساهمة برفع أداء الموظفين.

رابعًا: دواعي تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات التعليمية:

يمكن تحديد أهم القوى المحفزة لإدارة المعرفة بالمتغيرات النوعية التالية:

1- التطور النوعي في تكنولوجيا المعلومات باتجاه التصغير التكنولوجي، والسرعة، والمحمولية لمنظومات الحاسوب (Miniaturization, Speed, and Portability).

2- الترابطية، واستمرار تزاوج الحوسبة والاتصالات (Creater Connectivity and Continuing Convergence of Computing and Communication)، والتي مهدت لانبثاق تكنولوجيا الشبكات.

3- الاستخدام الواسع للمعلومات الرقمية والوسائط المتعددة (Creater use of Digitized Information and Multimedia)، التي نجحت في دمج المعلومات والمعارف مع الرموز الأخرى من الصور، والرؤى والأشكال المجسمة، وأنماط التعبير ثلاثية الأبعاد، والتي مهدت لظهور تكنولوجيا الواقع الافتراضي (Virtual Reality)، والمعلومات متعددة الأبعاد والأشكال.

4- العولمة، وما رافقها من تحول نوعي في تدويل العالم، من خلال انبثاق السوق الكوني، والمنتج الكوني، والمنافسة الكونية، ورأس المال العالمي، والتي زادت من خلالها الحاجة إلى المعرفة وتطبيقاتها.

5- انبثاق نماذج الأعمال الجديدة، المستندة إلى المعرفة، وتكنولوجيا الشبكات، والممتدة إلى حقول الإدارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية، والتجارة الإلكترونية، وغيرها من الأنشطة التي غيرت كل شيء تقريبًا في الإدارة، والتنظيم، وفي وسائل خلق الثروة، وإنتاج القيمة وتوزيعها للزبائن والمستفيدين.

خامسًا: مراحل تطبيق إدارة المعرفة:

أ- اكتساب المعرفة:

يقصد باكتساب المعرفة الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء والمتخصصين، والمنافسين والعملاء وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورش العمل، واستخدام الخبراء، والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني، والتعلم الفردي.

ومع كل ما سبق، يجب الأخذ في الاعتبار أن التعلم أو اكتساب المعرفة في المنظمات لا يكون دائمًا مقصودًا، فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة، وتكون نافعة ومهمة للمنظمة. وهنا يقع على عاتق المنظمة التعرف على أهمية هذه المعرفة، ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه، ومن ناحية أخرى، فإن عملية اكتساب المعرفة تختلف من منظمة لأخرى، فكل منظمة تكتسب المعرفة وتفهمها بطريقتها الخاصة، وبالتالي تتأثر المعرفة المخزنة في المنظمة بثقافة المنظمة نفسها.

ب- تخزين المعرفة:

بعد اكتساب المعرفة، يتم تخزينها من خلال طرق عديدة، من **أهمها**:

- قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له، وأية معلومات جديدة في مكان معين، سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسب الآلي، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة، إذا أرادوا الاطلاع عليها.
- قيام شخص مسئول بجمع المعلومات، وتخزينها بدقة، وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع، دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة، أو بنشرها وتداولها بطريقة فعالة.
- قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص، أو لإدارة معينة. وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة، ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة، بحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة في يسر وسهولة.
- جمع المعرفة بطريقة منظمة وإيجابية، ويتم تحليلها وتنقيتها، ثم يتم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها؛ ليتم تخزينها في أفضل صورة، ويراعى أن يتم تداولها بسهولة، ونشرها واستخراجها بدقة ويسر من قبل أفراد المنظمة.

ج- نقل المعرفة:

يعتبر نقل المعرفة الحلقة الثالثة في حلقات إدارة المعرفة، ويعتمد على وجود آليات وطرق رسمية وأخرى غير رسمية، وتتمثل الطرق الرسمية في: التقارير والرسائل والمكاتبات، والمؤتمرات والندوات الداخلية للمنظمة، واطلاعات دورية على الموقف في المنظمة، والمنشورات الداخلية، والفيديو والمحادثات الصوتية، والتدريب والتعلم عن طريق الرئيس المباشر. وتشمل الطرق غير الرسمية: تغيير الوظيفة داخل المنظمة أو خارجها، والعلاقات الشخصية التي تربط العاملين ببعضهم البعض، وفرق العمل.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على نقل المعرفة في المنظمات، مثل التكلفة، خاصة عند شراء أجهزة أو استخدام التكنولوجيا، أو عقد مؤتمرات وندوات، كما يتأثر نقل المعرفة باحتمال تغيير المحتوى، خاصة في ظل الهيكل التنظيمي الهرمي.

وهناك صور كثيرة فعالة لنقل المعرفة، مثل: البريد الإلكتروني، والاتصال الداخلي من خلال شبكة أجهزة الحاسب Newsgroup) أو Bulletin Board)، وهي كلها تؤدي إلى توزيع أفضل للمعرفة، وتتيح للعاملين فرصة التساؤل والمناقشة، وتحليل المعلومات من خلال رؤى مختلفة.

د- **تطبيق المعرفة:**

يعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة، ويتطلب هذا التطبيق تنظيم المعرفة (من خلال التصنيف والفهرسة أو التبويب المناسب للمعرفة)، واسترجاع المعرفة (من خلال تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إليها بسهولة، وفي أقصر وقت)، وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام (حذف بعض الأجزاء غير المتسقة، وإعادة تصحيح المعرفة، وفحصها باستمرار، وإدخال الجديد المناسب عليها، واستبعاد المتقادم).

سادسًا: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات التعليمية:

هناك عدة متطلبات تساعد المؤسسات، والتي منها المؤسسات التعليمية، على نجاح تطبيق إدارة المعرفة، **منها على سبيل المثال:**

- دعم الإدارة العليا لمشروع تطبيق إدارة المعرفة، والتزامها المستمر.
- تشجيع العاملين في المدرسة على المشاركة في التدريب والتعليم، سواء في داخل المؤسسة أو خارجها.
- توفير بنية تحتيّة لنظم المعلومات وللمعرفة؛ من أجهزة وموارد بشرية.
- الحث على دوام استمرارية التعليم وكسب الخبرات.
- توفير قنوات متعدّدة لسهولة انتقال المعرفة.
- جعل خطوط الاتّصال مفتوحة بشكل دائم؛ لإمكانية الحصول بسهولة على المعلومات.
- خلق معرفة جديدة ونشرها، والمشاركة بها.

- توفير مخازن المعرفة الإلكترونيّة.
- دعم الثّقافة؛ لخلق الثّقافة التي تساند الابتكار.
- تعيين المسئول الرئيس للمعرفة (Chief knowledge officer CKO).
- تعزيز ودعم عمليات المعرفة (خلق، ونشر، ومشاركة بالمعرفة).
- تفويض المعلمين (إعطاؤهم الثقة بالنفس).
- قيود المنظّمة (يجب عدم وجود قيود سلبية على الموظفين؛ حتى لا تقودهم إلى الإحباط).
- تحديث الكتابة (تحديث البيانات والمعلومات بشكل مستمر).
- تّخصيص ميزانيّة كافية لتّمويل ودعم مشاريع إدارة المعرفة.

مما لاشك فيه أن جميع هذه العوامل ذوو أهمية قصوى للمنظمة، ولكن البعض مِنْها لها أهميَّة أكثر مِن الأخرى، والتي بوبت تحت أربع فئات بالشكل رقم (1)، وفصلت في الجدول رقم (1)، مثل: الإدارة العليا، والتغيير الإداري، وعمليات إدارةِ المعرفة، والتكنولوجيا. لذلك على المنظمات أَنْ تضع بالحسبان هذه العواملِ؛ لكي تَستغلّ إدارة المعرفة استغلالًا صحيحًا، ومن ثم تقوم بتوعية الموظفين، وفهم ومعرفة كيفية تعليم الموارد البشرية، والطريقة المثلى لتطبيق ما تعلموه، وكيفية مشاركتهم في معرفتِهم؛ لكي تجني أكبر قدر ممكن من فوائد إدارة المعرفة.

شكل (1) رسم توضيحي لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة

القيادة العليا ← إستراتيجية واضحة قابلة للتطبيق للمشاركة بالمعرفة , ودعم مستمر

آلية التغيير الإداري ← التدريب ← استمرارية التعلم ← تغيير الثقافة

عمليات إدارة المعرفة ← تكوين المعرفة ← نشر المعرفة ← المشاركة بالمعرفة

التكنولوجيا ← السرعة، البساطة، سهولة الاستخدام والدخول

جدول (1) تبويب متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

الفئة	الفئات الأربعة لعوامل إدارة المعرفة
A	**التكنولوجيا**: الشبكات المحلية، والشبكات الدولية (Internet, intranet, website)، والقنوات المفتوحة، والاتصالات، وقواعد المعرفة.
B	**عمليات إدارة المعرفة**: خلق واستغلال المعرفة، وتحويل ونقل المعرفة، والمشاركة بالمعرفة.
C	**التغيير الإداري**: التدريب، والتعليم، والثقافة، وإعداد فرق عمل، والمهارات.
D	**الإدارة العليا**: الالتزام والدعم المستمر، والحوافز وبناء المعرفة.

سابعًا: مميزات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات التعليمية:

تتوقع المنظمات جنيها العديد من الثمار جراء تطبيق إدارة المعرفة، **ويمكن إجمال أهم الميزات التي تجنيها المنظمة فيما يلي:**

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف، عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية.
- تحسين خدمة العملاء، عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- تبني فكرة الإبداع، عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري؛ لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- تحسين صورة المؤسسة، وتطوير علاقتها بمثيلاتها.
- المساهمة في نشر الوعي بمجال العمل.

- نقل الخبرات من جيل لآخر ضمن المنشأة الواحدة، وتطويرها بما يرفع من المستوى العام لبيئة العمل.
- الربط بين كافة مصادر المعرفة، التي تتعلق بالمنشأة؛ تطبيقًا وإنشاءً وتطويرًا وإدارةً، سواء في داخل المؤسسة، أو خارجها، مع جهات أخرى لها نفس الاهتمامات.
- توفير القاعدة المعرفية لبناء الكوادر البشرية الفنية والإدارية، اللازمة لتطوير التقنيات المرتبطة بمجال عمل المنشأة.
- توفير المرونة اللازمة لإجراء التعديلات التي يفرضها تنامي الوعي العام، والتقدم في التقنية، دون المساس بإستراتيجيات المنشأة الأساسية.
- اتخاذ قرار أفضل.
- الابتكار والإبداع، وتقديم منتجات ذات جودة عالية.
- تطوير الابتكار، وتحسين الخدمات الجديدة.
- زيادة رضا الموظفين.
- زيادة رضا العملاء.
- رفع إنتاجية الموظفين.
- تحسين فعالية الموظفين.
- الحد من خسارة القدرة الفكرية، عند مغادرة الموظفين للمؤسسة.
- تقليل ازدواجية الجهد، والحد من ضياع المعرفة.
- ضمان بقاء الموظفين ذوي المعرفة في المؤسسة.
- تبسيط الإجراءات (حذف العمليات غير الضرورية).

ثامنًا: إدارة المعرفة واقتصاد المعرفة:

في عصر المعرفة، أصبحت الأصول غير الملموسة للمنظمة، هي مفتاح قدرتها على خلق الميزة التنافسية والتطور بشكل متسارع، ونتيجة لذلك تزايد اهتمام المنظمات بالمعرفة، كعنصر لخلق قيمة مضافة جيدة، وفق المنظور الإستراتيجي لإدارة الأصول المعرفية.

ونتيجة لذلك يتسم مجال إدارة المعرفة بالتطور السريع؛ لارتباطه بمجالات عديدة أخرى، تشمل إدارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي، وإدارة التغيير، وتكنولوجيا المعلومات، وإدارة وتقويم الأداء، بالإضافة إلى التطورات التكنولوجية، وتزايد التنافسية بين المنظمات.

ومن هنا ظهر مصطلح اقتصاد المعرفة، والذي ارتبط بإدارة المعرفة، حيث يركز مصطلح اقتصاد المعرفة على إنتاج وإدارة المعرفة في إطار قيود اقتصادية، أو يشير إلى اقتصاد مبني على المعرفة، والمعنى الثاني هو الأكثر شيوعًا؛ لأنه يشير إلى استخدام تقنيات المعرفة (مثل هندسة المعرفة وإدارة المعرفة) لإنتاج فائدة اقتصادية، وكذلك لخلق وظائف.

واقتصاد المعرفة في الأساس، يقصد به أن تكون المعرفة هي المحرك الرئيس للنمو الاقتصادي، واقتصادات المعرفة تعتمد على توافر تكنولوجيات المعلومات والاتصال، واستخدام الابتكار والرقمنة، وعلى العكس من الاقتصاد المبني على الإنتاج، حيث تلعب المعرفة دورًا أقل، وحيث يكون النمو مدفوعًا بعوامل الإنتاج التقليدية، أما في الاقتصاد الجديد فإن الموارد البشرية المؤهلة وذات المهارات العالية، أو رأس المال البشري، هي أكثر الأصول قيمة، حيث يعتمد على المعرفة.

وفي الاقتصاد المبني على المعرفة ترتفع المساهمة النسبية للصناعات المبنية على المعرفة أو تمكينها، وتتمثل في الغالب في الصناعات ذات التكنولوجيا المتوسطة والرفيعة، مثل الخدمات المالية وخدمات الأعمال.

والاقتصاد القائم على المعرفة لديه عدد معين من الخصائص:

1. الروابط التجارية مع المؤسسات الأكاديمية، وغيرها من المنظمات، التي تستطيع مواكبة ثورة المعرفة المتنامية، واستيعابها، وتكييفها مع الاحتياجات المحلية.

2. الأيدي العاملة الماهرة والإبداعية، أو رأس المال البشري، القادر على إدماج التكنولوجيات الحديثة في العمل، وتنامي الحاجة إلى دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فضلًا عن المهارات الإبداعية في المناهج التعليمية، وبرامج التعلم مدى الحياة.

3. البنية التحتية المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي تسهل نشر وتجهيز المعلومات والمعارف، وتكييفها مع الاحتياجات المحلية.

4. حوافز تقوم على أسس اقتصادية قوية، تستطيع توفير كل الأطر القانونية والسياسية، التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية والنمو.

ومن هنا، نلاحظ أن اقتصاد المعرفة يقوم أساسًا على الإدارة الفاعلة للمعرفة، على مستوى المؤسسات، والتي منها المؤسسات التعليمية؛ ذلك لأنه يعتمد في نجاحه بالدرجة الأولى على مدى توافر رأس المال البشري، واكتساب هذه القوى البشرية للمعارف والخبرات المتجددة، وثانيًا على التكنولوجيا الحديثة، ومدى توافرها في المؤسسة، والتي لها دور في تزويد العنصر البشري بالمعارف بشكل مستمر، ومن هنا نجد أن اقتصاد المعرفة قائم بشكل أساسي على إدارة المعرفة، وأن نجاحه على مستوى الدولة يرتكز - بشكل أساسي - على مدى تطبيق مؤسسات هذه الدولة لإدارة المعرفة.

أي أن اقتصاد المعرفة يعتمد بالدرجة الأولى على العقل وليس الآلة .. الفكر وليس المادة .. المعرفة والأصول المعرفيّة وليس الموارد والأصول الطبيعية.

ويتضح من ذلك أن إدارة المعرفة ترتبط في الفكر الإداري المعاصر بمداخل إدارية عديدة، منها إدارة التغيير، وإدارة الأداء، وإدارة الموارد البشرية، ومن ثم فإن إدارة

المعرفة تعد بعدًا أساسيًّا لاقتصاد المعرفة، والتي تمثل آلية فعالة للتوافق مع متطلبات التكيف مع التغيرات المحيطة بالمنظمة.

وتستفيد إدارة المعرفة - كبعد محوري لاقتصاد المعرفة - من تطور تكنولوجيا المعلومات؛ لإتاحة البيانات والمعلومات في الوقت والمكان الملائمين، بما يدعم تحويل رأس المال الفكري أو المعرفة الضمنية (implicit) لدى المنظمة، إلى معرفة صريحة (explicit)، يمكن تخزينها بسهولة في قواعد البيانات، واسترجاعها بشكل سهل وسريع.

وبناء على ما سبق، تمثل إدارة المعرفة التنظيمية بعدًا أساسيًّا لاقتصاد المعرفة، وعنصرًا من عناصره، حيث تعتبر المعرفة في الوقت الحالي هي المورد الرئيس لأي منظمة، وتتشكل المعرفة من دمج وتحليل البيانات والمعلومات، لتتحول إلى معرفة في ضوء الخبرات السابقة.

تاسعًا: إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي:

حاول العديد من الكتاب والباحثين إبراز أثر المعرفة وإدارتها في مستويات الإبداع التنظيمي، ووضع مسارات متعددة لتشخيص هذا الأثر، ولكن لازال هذا الموضوع بحاجة إلى بحث، ليس لأن موضوع الإبداع حديث، ولكن للحداثة في موضوع إدارة المعرفة، رغم أن جذورها قديمة.

وفي هذا المجال يمكن تشخيص الإسهامات التي قدمها الباحثون، **فقد حدد (Kotelinikov) القوى الأساسية التي تحرك الاقتصاد الآن، وهي:**

1-المعرفة/ عنصر إستراتيجي، يعتمد لاتخاذ القرار وإنجاز أعمال المنظمة الضرورية، وإضافة قيمة لها، وإلى جانب التعلم المستمر، تحقق عناصر نجاح حاسمة في توليد قيمة للمستفيد، وهذا يوجب على المنظمات خلقها أو إيجادها، أو الحصول عليها قبل غيرها؛ من أجل الميزة التنافسية.

2- التغيير الناتج عن تأثير التكنولوجيا المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات.

3- العولمة, التي صارت أكبر بانفتاح الأسواق وعالميتها, وبشكل انعكس على (البحث والتطوير, التكنولوجيا, الإنتاج, التمويل, الأعمال).

وهذه القوى حولت المنظمات إلى الاقتصاد المبني على المعرفة الجديدة, وبشكل ولد الحاجة إلى الإبداع لترجمة المعرفة إلى (سلع, خدمات, عمليات) جديدة أو مطورة, تحققها المنظمة قبل منافسيها; لتحقيق ميزة تنافسية.

ويرى (Wheelen & Hunger) أن المنظمة يتعين أن تتمتع بمعرفة في إدارة الإبداع, وبدون ذلك تدمر قدراتها الحقيقية التي هيأتها لها كفاياتها المميزة, وهنا ينبغي التركيز على نشاط البحث والتطوير لتحقق المنظمة النجاح; فهو أساس الوصول إلى الإبداع التنظيمي, كما أنه الطريق الذي توظف من خلاله المنظمة خزينها المعرفي في تقديم منتجات أو خدمات جديدة للمستفيدين, إلى جانب كونه استثمارًا مستقبليًّا, ومصدرًا مهمًّا للمعرفة التقنية في المنظمة, ويبتكر القدرات لاستيعاب واستثمار المعرفة الجديدة.

إن المعرفة المدونة في السجلات والتقارير الأرشيفية, والتي تدخل في الحاسوب, تمثل مصدرًا للإبداع الذي تتاجر به المنظمات. ويشير (Quinn, et.al) إلى أن الإبداع المحرك ذاتيًّا الذي يتحدد بقاعدة (رعاية الأفراد - لماذا) (Care – Why), هو أحد أنواع المعرفة التنظيمية, وتتناول الدافعية والاستعداد الذي يتمتع بهما الأفراد, والفرق المبدعة في المنظمة, وبدونها تخسر المنظمة الإفادة من مصارف رأس المال الفكري, وقد تفشل في تكييف رأس مالها الفكري مع الإبداعات, التي تعول بدرجة كبيرة على مهارات الأفراد المتقدمة. وهذا النوع من المعرفة يكمن في ثقافة المنظمة بمكوناتها (قيم العاملين ومعتقداتهم وطقوس المنظمة وشعائرها).

ويحدد (Allee,) العلاقة بين إدارة المعرفة "KM" والإبداع التنظيمي, في أن القدرات المعرفية الجوهرية للمنظمات, تحولت إلى عمليات أتاحت للمنظمات إبداع منتجات جديدة بسرعة كبيرة, أو تعديل (تطوير) المنتجات الحالية بسرعة أيضًا, إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى السوق قبل منافسيها.

ولتحقيق النجاح في الإبداعات المتولدة عن المعرفة، لابد من إدارة للإبداع، تتضمن تحليلًا دقيقًا للأنواع المختلفة من المعرفة، التي تدخل في إبداع المنتج، أو الخدمة المتحققة عن توظيف تلك المعرفة، فضلًا عن تحديد احتياجات السوق، ثم تقديم الإبداعات التي تلبي تلك الاحتياجات.

ويشير (Wit & Meyer) إلى أن الإبداع يولد الأفكار والطرق الجديدة؛ لتحديد المشكلات واختراع الحلول، وهو أحد المداخل المعرفية الأساسية لتحقيق النجاح التنافسي، وذلك عبر اعتماد الإستراتيجيون لمخيلتهم في توليد حلول غير معروفة للمشكلات التنظيمية، واختيار الأكثر إبداعًا منها، والتفكير بطريقة مبدعة، وتجاوز المفاهيم المقبولة لاكتشاف أفكار جديدة، وبما ينمي في الأفراد الإبداع ومرونة التفكير. وباعتماد الأسلوب الفريقي في العمل، يمكننا أن نزيد الإبداع، شريطة أن تضم الفرق أفرادًا بمهارات متنوعة، وخلفيات ومعرفة متباينة؛ بغية التوصل إلى طرق جديدة غير مبتكرة سابقًا في حل المشكلات، وبما يجعل العضو مدركًا للمعرفة التي يتمتع بها العضو الآخر، وتبادلها ونشرها بين أعضاء الفريق؛ لتمكين الأخير من الإبداع بمستوى أعلى.

إن المنظمات الآن توظف المعرفة التي تحقق لها منافع مالية، وتلزم أفرادها تعلم المعرفة التي تخلف الميزة، والتي تكون هادفة، وبما يؤمن خلق قاعدة منظمية ملتزمة بالإبداع، وقائمة على الالتزام بفلسفة المعرفة، الموجهة نحو خلق الميزة التنافسية.

والمنظمة الناجحة هي التي تستثمر ما تعرفه، وتنقل معرفتها عبر قنوات المنظمة، وتستخدمها في تجديد المنظمة، بما يجعلها قادرة على الوثوب في الساحة التنافسية، والتكيف مع التغيرات البيئية، والتخلي عن الهياكل التقليدية التي لم تعد تصلح لمجابهة تحديات ومتطلبات منظمات المعرفة، وتبني هياكل تصلح لمنظمات عصر المعلومات والمعرفة، والمعبر عنها بشبكة خلايا مرنة ومتصلة مع بعضها، وبما يتناسب مع حركة المعرفة الدائرة والمتداخلة والمتقاطعة، والتي لا تعرف الثبات على حال.

وبالتركيز على زيادة الخزين المعرفي، يمكن للمنظمات أن تركز على مدخل (Open Book Management)؛ لزيادة عدد الأفراد الذين يولدون الأفكار الجديدة، وتحسين جودة المنتجات وتخفيض التكلفة.

ويرى ويش (Wick) أن التميز في عصر المعرفة يعتمد على مديات توليد الممارسات والأفكار والآليات الجديدة، وتطوير القائم منها، وأن التحاور بين الأفراد ذوي الثقافات والخلفيات المتباينة، يدعم من تطوير الأفكار، كما أن تعاون المهنيين يوصل إلى أفكار جديدة، ومن ثم إلى الإبداع، وأن الضغوط والتحديات التي تعانيها المنظمات تجعلها تبدع، بما يدفعها لتطبيق المزيد من برامج الـ "KM".

عاشراً : إدارة المعرفة والريادة المعلوماتية :

لم تكتف المؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة بتبني التغييرات الجوهرية على هيكلها التنظيمي وطبيعتها، بل تبنت أفكارًا جديدة في تسييرها وإدارة أعمالها، بشكل يسمح بمراعاة مختلف التطورات الحديثة، التي تتطلب اندماجًا إيجابيًّا سريعًا، وتفاعلًا فوريًّا فعالًا مع العولمة المعلوماتية واقتصاد المعرفة، الذي لم يبق لهذه المؤسسات أي خيار آخر غير التأقلم أو الانسحاب.

ولقد أدى الاقتصاد القائم على المعرفة، والمرتكز أساسًا على هذه التكنولوجيات، إلى عدم ملاءمة الهياكل والمراجع التقليدية للمؤسسة، التي تحولت بفعل التغيرات المتسارعة إلى فضاء لنشر المهارات والإبداعات، متكيفة بذلك مع آخر هذه التطورات.

وإذا كانت إدارة المعرفة قد رفعت درجة جودة القرارات التي تتخذها المؤسسة، فقد اقترن ذلك - بشكل كبير - بنجاح قيادة هذه المؤسسات في التحكم الجيد في المعلومة المهنية، والاعتماد على كفاءات مسيرة، تكون مزودة بتكوين متين في ميدان جمع ومعالجة المعلومات، فيما يعرف بالريادية المعلوماتية.

لقد تحولت الريادية المعلوماتية من مجرد أفكار وأمانٍ إلى منهج عمل، مبني على مهارات الإبداع، والتجدد، والابتكار، مستندًا إلى آليات العمل التنظيمي الموجه بالمخاطرة، والشفافية العالية، والجهد الاستثنائي، والتضحيات الفردية.

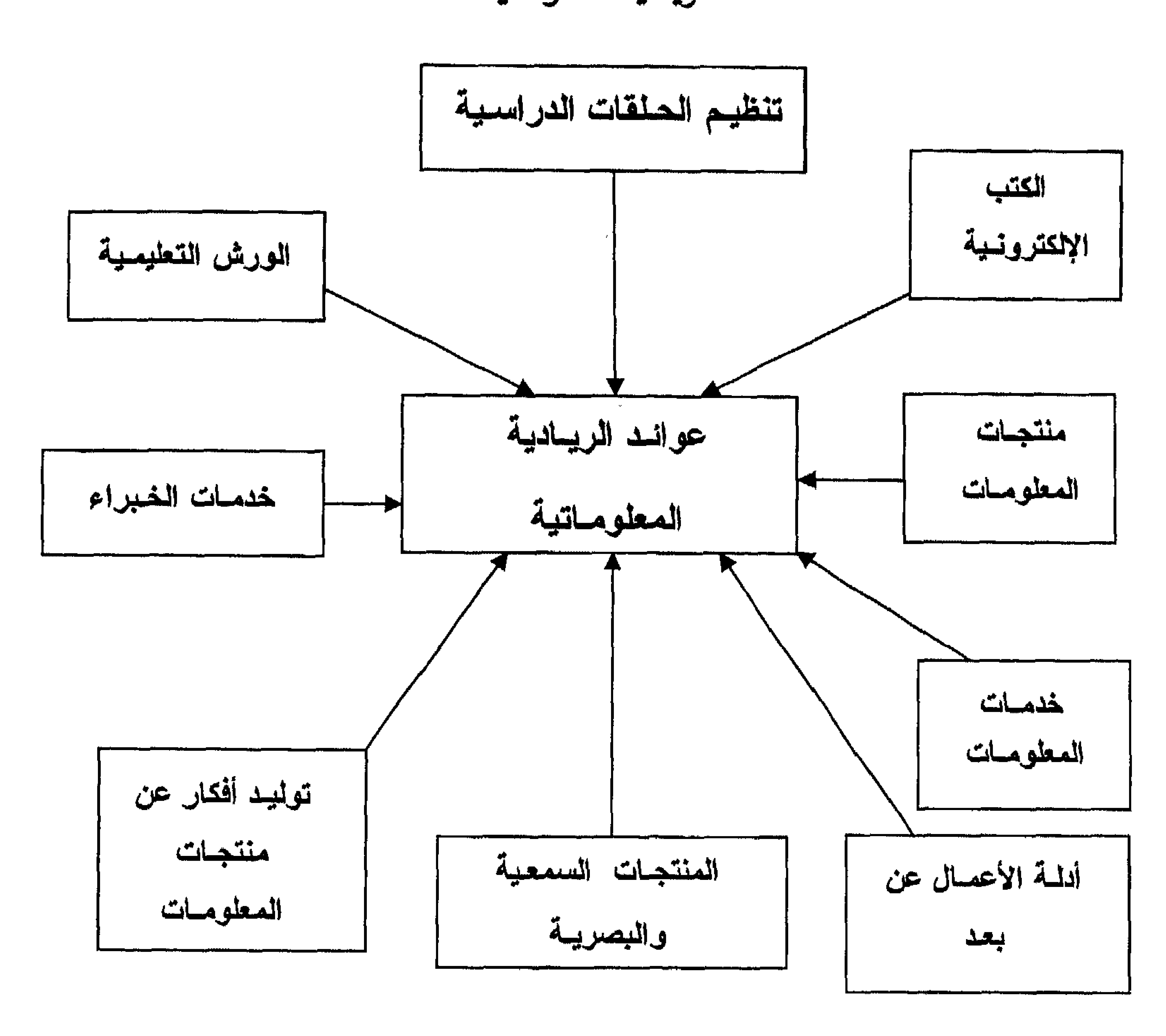
بفضل التأثير الكبير لتكنولوجيات الإعلام والاتصال (TIC)، الذي أنتج مختلف التغيرات التي مست طبيعة وشكل وأساليب عمل وتسيير المؤسسات الاقتصادية في بداية الألفية الثالثة - أصبحت الريادية، كتفكير إستراتيجي وسلوك عملي حيوي، قائم على تحمل المخاطرة، التي تنتج عن إنشاء الفرص الجديدة للأفراد أو المنظمة، رهان

الكثير من الطموحين في النجاح والتفوق محليا وعالميًا, باعتبار أن المؤسسات القائمة على هذا المدخل الجديد هي الأسرع في النشوء والتوسع والنمو.

ذلك أنها لا تتطلب رأس مال كبير, ولا مقرات فخمة وضخمة, بل يمكن القيام بإدارتها, انطلاقًا من مكتب صغير, أو حتى داخل إحدى غرف البيت, مع تطور تقنيات الربط المباشر والفعال بشبكة الإنترنت, والريادية المعلوماتية.

تحقق الريادية المعلوماتية عوائدها المالية عبر عدة وسائل وأساليب, يبينها الشكل البياني التالي:

شكل رقم (٢) وسائل وأساليب تحقيق العوائد المالية للريادية المعلوماتية



ساهم اقتحام عصر المعلومات، وبداية بناء اقتصاد قائم على المعرفة، في إثارة الاهتمام العلمي والعملي مؤخرًا بكل ما يتعلق بالريادية المعلوماتية؛ باعتبارها مصدرًا للابتكار، والتفوق الساحق على بقية المنافسين الحاليين والمحتملين.

ذلك أن المعنى البسيط للريادية المعلوماتية، يحيل مباشرة إلى ضرورة أن تكون المؤسسة هي الرائد الأول الذي يأتي بالجديد، كما أنها تمثل مصدرًا مهمًّا لفرص العمل الرخيصة، ومحدودية رأس المال، وهو ما وجد بقوة في قطاع واسع جدًّا من الأعمال الصغيرة التقليدية والجديدة على حد سواء.

وتساعد المعرفة على تكوين الريادي المعلوماتي، والريادي هو الشخص الذي يقوم بالابتكار، ويغير في المجال الذي يعمل به بالكامل، وهذا النوع من الرياديين هم المعتمد عليهم في تنمية الاقتصاد.

من خلال كل ما سبق، يتبين أن هذا النمط الريادي المعلوماتي الجديد هو الأوفر حظًّا في المستقبل؛ لأنه الأكثر مرونة والأسرع في النمو والتوسع والاستدامة، كما أنه الأقل تكلفة، فقد أضحى منشأ أكثر الشركات الكبيرة والعملاقة التي تنتشر فروعها في كل أقاليم العالم، مشروعات صغيرة ريادية، كبرت مع النجاح الذي حققته؛ مما يضفي على الريادية المعلوماتية بعدًا إستراتيجيًّا؛ لأن المشروع الريادي الصغير اليوم يحمل آماله العريضة في أن يكون شركة كبيرة، تمتد فروعها في قارات العالم في المستقبل، وهي بذلك تعتمد اعتمادًا كليًّا على المعرفة، وكيفية اكتسابها، والاستفادة منه، وتطبيقها في الوقت المناسب.

حادي عشر: عوائق تنفيذ إدارة المعرفة في المنظمات التعليمية:

توصلت العديد من الدراسات، إلى أن هناك مجموعة من المعوقات الرئيسة التي تعرقل تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل، **والتي يمكن إجمالها فيما يلي:**

- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.
- عدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة.

- الإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها.
- الإدراك غير الكافي لدور إدارة المعرفة وفوائدها.
- الافتقار إلى التكامل بين نشاطات المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة، وبين تعزيز التعلم المنظمي.
- الافتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة.
- الافتقار إلى الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة.
- الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح؛ بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفء.

ويرى (Thierauf) أن معوقات إدارة المعرفة تتمثل فيما يلي:

- قد يعمل منفذو نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة.
- قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية، وبقدرات وإمكانيات غير واقعية، وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكررة، وعمليات تصفية أو حذف لبعض خطوط المنتجات أو بعض المنتجات.

ويعتقد (Sveiby & Lioyd, 2001) أن الكثير من جهود إدارة المعرفة تخفق وتفشل بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها. ويشير يوسف (2004) إلى أن تبني إدارة المعرفة في منظمة ما يصاحبه في الأغلب مجموعة من المصاعب والمعوقات، **أهمها:**

- التغير المطلوب في الثقافة، قد يكون مؤذيًا وبطيئًا.
- الاستثمار في الوسائل الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة، قد يكون ضعيفًا.
- إدارة المعرفة هي خلية لحلول عالية المستوى.

من جانب آخر، يحدد (Rastogi, 2000) مجموعة من العوامل التي تقود إلى نجاح إدارة المعرفة، **وأهمها:**

1. وجود نظم للفهم، ونشر التعلم، والمشاركة به.
2. تحفيز العاملين نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية، وتوفير الفرص للأفراد؛ للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
3. التشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد على ذلك بصورة دائمة.
4. تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم، على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.
5. مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
6. تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
7. التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات، أثناء عمليات المقارنة المرجعية لعمليات المنظمة؛ بقصد المقارنة والتعلم.
8. وضع خطة دفع تعتمد على المهارة، كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت.

ثاني عشر: تحديات تطبيق إدارة المعرفة في المجتمعات العربية:

أشار تقرير التنمية البشرية العربية لعام 2003 إلى وضع المعرفة في العالم العربي، حيث ذكر "أن هناك عقبات مجتمعية، تحول دون قيام مجتمع المعرفة، ونخشى أن يؤدي دوام الاتجاهات الراهنة إلى تهميش دور المعرفة في المجتمعات العربية".

وعلى هذا الصعيد أيضًا، يسجل العرب للأسف إخفاقًا آخر، يضاف إلى سلسلة الإخفاقات التي يعانون منها في الوقت الراهن؛ إذ يتسم واقع العلم والتقنية في العالم العربي بالمحدودية.

كما يشير التقرير الاقتصادي العربي الموحد لعام 2003، إلى أن الدول العربية تحتل

المرتبة الأخيرة بين المجموعات السكانية في العالم على صعيد الإنفاق على البحث العلمي، وعدد براءات الاختراع وحقوق التصنيع. كما يشير التقرير إلى أنه على الرغم من زيادة عدد مستخدمي الإنترنت في الدول العربية، إلا أن النسبة مازالت ضعيفة (حوالي 1.29٪).

وهناك مجموعة من التحديات تقف أمام تطبيق إدارة المعرفة في المجتمعات العربية، والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

أ- ضعف الشفافية:

تتسم الممارسات في معظم المدن العربية بعدم الشفافية، خاصة في بنود الموازنات العامة من إيرادات ونفقات، كما لا توجد بيانات ومعلومات كافية عن الاستثمارات وتكاليف المشروعات، كما أنه ليس هناك تبادل فعلي للبيانات. هذا فيما يتعلق بالمشروعات، وعلى المستوى التعليمي لا يوجد هناك شفافية في تبادل المعلومات، والتي تتعلق بالإمكانيات الحقيقية للوزارة أو الإدارات التعليمية أو المدرسة المعلوماتية، وكذلك عن العاملين ومؤهلاتهم وقدراتهم وكفاياتهم.

ب- عدم وجود هياكل تنظيمية وإدارية واقعية:

تفتقد معظم المدن العربية إلى وجود هياكل تنظيمية، تعكس الواقع في هذه المدن، فهناك قصور واضح في بنية الهياكل التنظيمية، وكذا اللوائح المنظمة للأعمال المنوطة بالمجالس المحلية، والتي منها عدم تحديد الصلاحيات والمسئوليات بصورة واضحة، تمنع التداخل والازدواجية.

كما تواجه الدول العربية مشكلة التضخم الوظيفي، فتقرير لجنة الخطة والموازنة بمجلس الشعب المصري، يشير إلى تضخم حجم الجهاز الإداري في الدولة، حيث وصل عدد العاملين إلى نحو 5.5 مليون موظف (هناك 1500 وكيل وزارة، ونحو 3000 مدير عام)، في حين أن الاحتياجات الحقيقية تقدر - طبقًا للمؤسسات الدولية - بـ 2.5 مليون موظف، في ظل الاتجاه للميكنة والحكومة الإلكترونية.

وإلى جانب ذلك، فإن هناك تزايدًا في أعداد الوحدات التنظيمية، والتي تتعدد

أشكالها ما بين وزارات وأجهزة وهيئات عامة ومصالح ومديريات ومحافظات، وبما يمثل نحو 800 وحدة إدارية، وقد صاحب هذا التضخم زيادات متتالية في حجم موازنة الأجور بالموازنة العامة للدولة، حيث وصلت إلى 45.8 مليار جنيه، في مشروع الموازنة العامة للدولة للعام المالي 2006/2005، وهو ما يمثل نسبة كبيرة من إجمالي الموازنة.

ج- الثقافة التنظيمية:

من أهم سمات الثقافة التنظيمية في المدن في معظم الدول العربية، ارتباط الإدارة بالسلطة السياسية، والولاءات التقليدية والعشائرية والقبلية، ومحدودية المشاركة في صنع القرارات، والمقاومة لأي تغيير في النظم واللوائح، والنظرة المتعالية لطالب الخدمة.

وبالإضافة إلى ما سبق، فإن المجالس المحلية والبلدية في العالم العربي، ترتبط بالسلطة أكثر من ارتباطها بالمواطن المتعامل معها، وقد أدى ذلك إلى اهتمام المجالس المحلية بتلبية رغبات السلطة التنفيذية، وتجاهل رغبات واحتياجات المجتمع، إلا بالقدر والنوعية التي تتناسب مع فلسفة وأهداف النظام، كما أدى إلى وجود فجوة بين هذه المجالس والمواطن.

كما تنطوي الثقافة التنظيمية في معظم - إن لم يكن كل - المدن العربية، على سرية المعلومات، حيث يحجبها الموظفون عن الباحثين، والراغبين في الحصول عليها؛ لإجراء بحوثهم.

د- الدخول في دائرة الحداثة:

إن العقل العربي المعاصر لم يساهم في بلورة الحداثة في القرنين التاسع عشر والعشرين، وبالتالي فإن كل الإنجازات العلمية والإنجازات الحضارية والتكنولوجية، قد تحققت مع مشاركة ضعيفة للعقل العربي.

نعم، نحن بحاجة لكي نخرج من السجن الأيديولوجي إلى فضاء يحرر العقل

العربي من القولبة. عندئذ، يمكن أن يمارس حرية التفكير في إنتاج المعرفة، وتحصيل واستقطاب المعرفة، وتحقيق التراكم التاريخي المطلوب؛ للتحول إلى الحداثة بمعانيها العميقة غير المادية.

د- سيادة نمط المدير في مقابل غياب نمط القائد:

إن تبني المفاهيم والنظم الإدارية الحديثة، يعتمد بدرجة أساسية على نمط القيادة الإدارية، التي توفر المناخ المناسب لتطبيق هذه المفاهيم والنظم الإدارية الحديثة. ولكن الملاحظ على القيادات الإدارية العربية، اعتمادها على الإدارة بالسلطة، وانشغالها بالأنشطة والإجراءات، كأهداف وغايات في ذاتها، وليس باعتبارها آليات ووسائل لتحقيق الأهداف.

ويمكن تفسير غياب النمط القيادي في الإدارة العامة العربية، بافتقار كثير من الدول العربية إلى المؤسسات والتقاليد الديمقراطية، والسعي دومًا نحو المركزية المطلقة، والخوف من تفويض السلطة؛ حتى لا تؤدي إلى فقدها.

هـ - التحول نحو اقتصاد المعرفة:

إن التحول نحو الاقتصاد المعرفي - والذي يشير إلى التحول في مركز الثقل من المواد الأولية والمعدات الرأسمالية، إلى التركيز على المعلومات والمعرفة، ومراكز التعليم والبحث، وصناعات الدماغ المُصنّع بشريًا - يقوم على التحول من إنتاج السلع والصناعة، إلى إنتاج السلع والخدمات، بالاعتماد على الومضات الرقمية.

وفي هذا السياق يتضح للمتأمل، أن كلًّا من تسميات "اقتصاد المعلومات والاقتصاد المعرفي أو الرقمي ... وغيرها"، تمثل امتدادًا واحدًا في المفاهيم والدلالة، حيث تشير إلى كل التغيرات العميقة والواسعة، المتحققة في مجال إنشاء الثروة، بالاعتماد على المعلومات والمعرفة والرقميات والشبكات، واستخداماتها في الأنشطة الاقتصادية وشتى أشكال العمليات، والأنشطة، والصفقات الخاصة بالتجارة، والأعمال الإلكترونية.

ومن ثم فإن الاقتصاد الرقمي، الذي يقوم على أنظمة المعلومات الرقمية، التي تمثل مصدرًا أساسيًا لترشيد القرارات والعمليات، يؤدي إلى نتائج مهمة على صعيد الأعمال؛ باعتباره الاقتصاد المرتكز على القطاع الرابع "قطاع المعلومات"، حيث إنه متكون من الأنشطة والعمليات القائمة على المعلومات والمعرفة والأخلاقيات والطاقات البشرية، بما في تلك الأخيرة من الصفوة المعتمدين على القدرات الفكرية، ممن يسمون بعمال ذوي الياقات الذهبية، الذين يتمحور تفكير الدول المتقدمة الآن على استقطابهم؛ للمحافظة على الواقع التنافسي في ظل الاقتصاد العالمي.

ومن الشواهد الدلالية على الطرح أعلاه، ما توافر للدول الصناعية الكبرى (اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وروسيا وكندا وبريطانيا وفرنسا وألمانيا وإيطاليا) ولدول أخرى تتنامى قوتها الاقتصادية، سواء كبرت كالصين، أو صغرت كسنغافورة، إذ يلاحظ عليهم جميعًا أن أهم القواسم المشتركة هي الثروة البشرية، بمعنى البشر المدربون، بشكل توافرت لهم عقول مفكرة مبدعة، وقدرات فنية مناسبة، وسمات سلوكية إيجابية، مثل المبادأة والالتزام والولاء، وإدمان العمل، والتجويد في الأداء والإخلاص، وروح الفريق. وكل ذلك تحت مظلة "إدارة كفأة وفاعلة" في مؤسسات القطاع الخاص "الشركات"، على اختلاف أنشطتها وأحجامها، وكذا في مؤسسات القطاع العام "الحكومية"، المعنية بوضع البرامج والسياسات الداعمة لأنشطة تلك الشركات، وتقديم الخدمات "الحكومية"، التي تسهم في تعزيز فاعلية إدارتها، وهذا يؤكد على أن النفوذ الاقتصادي يجيء عبر قوة اقتصادية، تقوم ليس على موارد طبيعية، بل على موارد بشرية، قادرة على الإدارة الفاعلة، وعلى الأداء الجاد المثمر للعاملين؛ لتعظيم القيمة المضافة، وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي.

ومن هنا يمكن إجمال التحديات السابقة في النقاط التالية:

- الخلط الواضح بين مفهوم المعرفة من ناحية، ومفهوم البيانات والمعلومات من ناحية أخرى.
- غالبًا ما تتجه المنظمات العربية إلى قياس حجم إنجازاتها في التعامل مع

المعرفة، من خلال كم ومخزون المعلومات المتراكمة لديها، وليس من خلال مدى سرعة نقل وتحويل هذه المعلومات إلى معرفة.

- الفشل في إيجاد بيئة عمل داخل معظم المنظمات العربية، تساعد على مشاركة المعرفة بين الأفراد.
- الغموض وعدم الشفافية في عرض المعلومات والبيانات في المنظمات، وخاصة المعلومات والبيانات المتعلقة بالأمور المالية.
- ضعف القيادات، وعدم توافر القيادات المدربة على العمل الجاد، ونشر ثقافة المعرفة، والمدربة تدريبًا جيدًا، يتلاءم من متطلبات هذا العصر.
- عدم فهم طبيعة المعرفة الضمنية وخصائصها وآثارها، وتجنب التعامل معها، والتركيز بدلًا من ذلك على المعرفة الصريحة.
- التركيز على الحصول على المعرفة واقتنائها، وعدم الاهتمام باستخدامها.
- التركيز على الماضي وتجاهل المستقبل.
- إحلال الاتصالات الإلكترونية محل التفاعلات الإنسانية.

* * *

مراجع الفصل

أولا: المراجع العربية:

1- أحمد جميل حمودي: **إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية**، الحوار المتمدن، العدد 2574، 2009.

2- جمال سالمي: **أثر الريادية المعلوماتية على إدارة المعرفة**، حالة مؤسسة آرسيلور ميتال ستيل، عنابة الجزائرية.

3- سعد غالب ياسين: **إدارة المعرفة وشبكات القيمة**، دراسة حالة شركة (Quicken.com)، من بحوث مؤتمر اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، المنعقد في عمان - جامعة الزيتونة، 2005.

4- سمير محمد عبد الوهاب: **متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية**، دراسة حالة مدينة القاهرة (الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، بدون).

5- صالح بن مبارك الدباسي: **العولمة والتربية** (الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، ردمك، 2002).

6- عادل سالم موسى: **إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي**، دراسات المعلومات، العدد الثالث، سبتمبر، 2008.

7- عباس مزعل مشرف: إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الإبداع المنظمي، **مجلة آداب الكوفة**، العدد الأول، 2008.

8- علي عبد الهادي مسلم: **إدارة المعرفة .. مفهومها وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية**، من بحوث المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، المنعقد في الرياض تحت عنوان: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، في الفترة من 13- 16 ذو القعدة (1- 4 نوفمبر 2009)، معهد الإدارة العامة بالرياض.

9- علي فلاح الزعبي، وإبراهيم محمد خريس: **إدارة المعرفة ودورها في الإبداع التنظيمي**، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي بعنوان: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، المقام في جامعة سعد دحلب - البليدة بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، خلال الفترة 18-19 مايو 2011م.

10- محمد أحمد إسماعيل: **مفهوم إدارة المعرفة في العصر الحديث** (القاهرة: المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2009).

11- مطيران عبد الله المطيران: **إدارة نظم المعرفة (الرأس المال الفكري)**، من بحوث المؤتمر العلمي والدولي السنوي السابع، تحت عنوان: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، المنعقد في الأردن، 2007.

12- نعيمة حسن جبر رزوقي: رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، **مجلة الملك فهد الوطنية**، العدد 2، فبراير - سبتمبر 2003.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

13- Andre Boder: **"Collective Intelligence : a keystone in knowledge management"**, Journal of Knowledge Management, Vol. 10, No. 1, 2006.

14- Andreea M. Serban & Jing Luan: **"Overview of knowledge management"**, New Directions For Institutional Research, No. 113, Spring 2002.

15- Clans Elmholdt: **"Knowledge management and the practice of knowledge sharing and learning at work: a case study"** Studies In Continuing Education, Vol. 26, No.2, July 2004.

16- Hubert Saint – Onge & Debra Wallace: **Leveraging Communities Of Practice For Strategic Advantage** (San Francisco: Butterworth Heinemann, 2003.

17- Ingo Hoffman: **"Knowledge Management Tools"**, In Kai Mertins & Others (Eds), Knowledge Management: Best Practices In Europe (New York: Springer, 2002).

18- J. Adam Holbrook & David A. Wolfe: **"Knowledge Management, The Innovation Systems Research Net Work:**

a Canadian Expriment in Knowledge Management", Science and Public Policy, April 2005, P.110.

19- Kevin C.Desouza & Yukika Awazu: **"Need To Know– Organizational Knowledge And Management Perspective"**, Information Knowledge, Systems Management, Vol. 4, 2004.

20- Ron Sanchez: **Knowledge Management And Organizational Competence** (Oxford, Oxford University Press, 2001).

ثالثًا: المواقع الإلكترونية:

- http:// www .iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2009/08
- http://www.abegs.org
- http://www.hrdiscussion.com/hr4521.html
- http://www.marefa.org/index.php
- http://www.mediafire.com/?n5wkbrlyfv3v0mt
- http://www.pdf-more.com/ebook
- http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/04/blog-post_9205.html

* * *

الفصل الخامس
إدارة الجودة الإستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسات التعليم

مقدمة:

مازالت التحولات السريعة والمتلاحقة، تفرض على مؤسسات التعليم، ضرورة تطبيق أنظمة عمل فعالة، واعتماد إستراتيجيات ملائمة للتحديات التنافسية المتزايدة التي تواجهها، وهي في سبيل ذلك تسعى لتطبيق بعض المداخل العلمية، حيث أثبتت العديد من الدراسات والأدبيات، أن إدارة الجودة الإستراتيجية، تعد أحد أهم هذه المداخل، التي يؤدي تطبيقها إلى امتلاك ميزة تنافسية مستدامة؛ ذلك لأن البعد الإستراتيجي، والمرتكزات التي يبنى عليها هذا المدخل، تساهم بشكل فعال في بناء ميزة تنافسية بهذه المؤسسات؛ مما يمكنها من التكيف الإيجابي والسريع مع التحديات والتحولات التي تشهدها الألفية الجديدة.

وجدير بالذكر أن أبعاد إدارة الجودة الإستراتيجية تركز على التحسين المستمر، وتلبية طلبات واحتياجات العملاء، وتغيير ثقافة العمل، وتبني ثقافة الجودة، بجانب التأكيد على أهمية مشاركة وشراكة جميع العاملين والمعنيين، سواء من داخل أو خارج المؤسسة، هذا بالإضافة إلى التأكيد على دور القيادة في القيام بعمليات التحسين المستمر (Donald Mitchell And Carol Coles, 2003,P.3). ومن هنا فإن هذا الفصل يتناول إدارة الجودة الإستراتيجية في التعليم وفلسفتها ودواعي تطبيقها.

ومن هنا فسوف يسير هذا الفصل وفقًا للمحاور التالية:

أولًا: ماهية إدارة الجودة الإستراتيجية.

ثانيًا: فلسفة تطبيق مدخل إدارة الجودة الإستراتيجية.

ثالثًا: أهمية تطبيق مدخل إدارة الجودة الإستراتيجية "SQM".

رابعًا: أبعاد مدخل إدارة الجودة الإستراتيجية.

خامسًا: مبادئ مدخل إدارة الجودة الإستراتيجية.

سادسًا: نماذج تطبيقية لإدارة الجودة الإستراتيجية.

سابعًا: تنفيذ إدارة الجودة الإستراتيجية في التعليم.

ثامنًا: الميزة التنافسية للمنظمات التعليمية.

تاسعًا: أهمية بناء ميزة تنافسية بالمنظمات التعليمية.

عاشرًا: دواعي بناء ميزة تنافسية بمنظمات التعليم.

حادي عشر: الطرق المستخدمة في بناء الميزة التنافسية.

ثاني عشر: مقومات إنجاح الميزة التنافسية.

أولا: ماهية إدارة الجودة الإستراتيجية:

بزغ مصطلح إدارة الجودة الإستراتيجية (strategic quality management) "SQM" في أواخر العقد قبل الأخير من الألفية السابقة؛ وذلك استجابة لكثير من النداءات، التي رأت أن تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة "TQM" في المنظمات، والتي منها المنظمات التعليمية، ما هي إلا إضافة للبيروقراطية.

ومن هنا بدأ مصطلح إدارة الجودة الإستراتيجية في الظهور، والذي عرفه البعض بأنه: مدخل منظومي يرسم للمنظمة، كيف يمكن لها أن تتنافس، مع تحديد الأهداف طويلة الأجل للجودة، التي تمكنها من تحقيق تلك المنافسة، مع التأكيد على إشراك الإدارة العليا في إدارة الجودة لدرجة مزيدة لم يسبق لها مثيل.

ويرى آخرون أنها: "إطار عمل شامل وإستراتيجي، يربط القدرة على الربح، وأهداف التجارة والتنافسية، بجهود تحسين الجودة؛ بهدف استغلال الموارد المعلوماتية والمادية والبشرية على مستوى المنظمة.

وفي رأي آخر أن إدارة الجودة الإستراتيجية تتمثل في: "إطار إستراتيجي شامل، يربط بين الربح، وأهداف العمل، والتنافسية، ومجهودات تحسين الجودة، مع هدف استغلال الموارد المادية والبشرية على مستوى المنظمة؛ وذلك من أجل تحسين الخدمة أو المنتج بشكل مستمر، والذي يسمح بالوصول إلى رضا العميل".

مما سبق نجد أن التعريف الأول ركز - في تعريفه لإدارة الجودة الإستراتيجية - على تحديد أهداف الجودة الشاملة بشكل إجرائي، مع المشاركة الفعالة للإدارة العليا في عمليات إدارة الجودة داخل المنظمة، أما التعريف الثاني فجاء أكثر وضوحًا من التعريف الأول؛ لأنه أبرز البعد الإستراتيجي لإدارة الجودة الإستراتيجية، كما أنه ربط إمكانية تحقيق الجودة وأهداف العمل والتنافسية، بجهود التحسين المستمر للجودة، مع استثمار كافة الموارد والإمكانيات المتاحة بالمنظمة، وجاء التعريف الثالث أشمل وأعم؛ حيث إنه أضاف إلى التعريف الثاني أن العمل داخل المنظمة، جاء من أجل تحقيق رضا العميل.

ومن هنا يمكن الخروج بالتعريف الإجرائي التالي: إدارة الجودة الإستراتيجية "SQM" تعبر عن منهج منظومي شامل وإستراتيجي، يسعى إلى ربط مجهودات تحسين الجودة بالربح والتنافسية وأهداف العمل، وذلك من خلال حشد كافة الموارد والإمكانيات المتاحة؛ البشرية والمعلوماتية والمادية، مما سيسمح بالوصول إلى رضا العميل.

ويرجع بداية ظهور المصطلح إلى جارفن "Garvin" عام 1988، والذي وجد أن هذا المدخل قد دخل حيز التنفيذ في المنظمات في تلك الآونة، كما أنه يعتقد أن إدارة

الجودة الإستراتيجية تعد العصر الرابع للجودة، والتي تأتي بعد التفتيش والضبط الإحصائي للجودة، وتوكيد الجودة.

وقد كان هذا المدخل موضوع العديد من الدراسات المتعمقة، على سبيل المثال دراسة كانجي "Kanji, 1992"، ودراسة فوس "Voss, 1994"، والذي أوضح أن فلسفة الجودة الشاملة تؤثر، كأحد العوامل الإستراتيجية في النظام المؤسسي، كما أشار كل من ماك كيني وأرنولد "Mc kechni & Arnold, 1994"، وهاريجتون وآخرون "Harrington and els, 1999" إلى أن دمج مدخل نظرية النظم وإدارة الجودة الإستراتيجية، يجعلها تتمتع بالتكامل الداخلي والإستراتيجي، بالإضافة إلى دراسة "Jan, 2000"، والذي رأى أن إدارة الجودة الشاملة في ضوء استجابتها للاتجاهات الاقتصادية الحديثة، كان من الضروري أن تُدعَم بالبعد الإستراتيجي.

ولإظهار مدى الاختلاف والتكامل والدمج بين إدارة الجودة الشاملة "TQM" والإدارة الإستراتيجية "SM"، وإدارة الجودة الإستراتيجية (SQM)، كان من الضروري التعرض إلى تعريف كل منهم، ففي حين نجد أن إدارة الجودة الشاملة تعبر عن منهج إداري لنجاح طويل المدى، يسعى إلى إرضاء العميل، وذلك من خلال مشاركة جميع أعضاء المنظمة في تطوير العمليات والخدمات، وثقافة العمل المتواجدين فيه، نجد أن الإدارة الإستراتيجية تتمثل في العملية الإدارية التي تُشكل الرؤية الإستراتيجية والأهداف المرجو تحقيقها، وترجمة الرؤية وتنفيذها من خلال إستراتيجية محددة المدة، على أن يتم إجراء التعديلات التصحيحية عليها بعد انتهاء المدة المحددة؛ ليصبح تنفيذها أكثر ملاءمة، ويجعلها أكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية.

كما أن إدارة الجودة الإستراتيجية - كما تم التوصيل إليها في المصطلحات - تعبر عن منهج منظومي شامل وإستراتيجي، يسعى إلى ربط مجهودات تحسين الجودة بالربح والتنافسية وأهداف العمل، من خلال حشد وتوظيف كافة الموارد والإمكانيات البشرية والمادية والمعلوماتية؛ مما يسمح بالوصول إلى رضا العميل.

مما سبق يتضح أن إدارة الجودة الشاملة تركز على رضا العميل، وإشراك جميع العاملين في المنظمة، في جميع عمليات التطوير والتحسين، في حين أن الإدارة الإستراتيجية ركزت على ضرورة قيام المنظمة بإجراء عمليات التطوير في ضوء رؤية ورسالة محددة، مع وضع خطط إجرائية لتنفيذ هذه الرؤية، بينما نجد أن إدارة الجودة الإستراتيجية، تعبر عن ضرورة وأهمية دمج الإستراتيجية بإدارة الجودة الشاملة، مع التركيز على ما يلي:

- رضا العميل، من خلال عمليات التطوير والتحسين المستمر.
- إستراتيجيات الجودة، والتي تعبر عن الرؤية والرسالة.
- المنهج المنظومي الذي يحدد الأهداف والأولويات، مع ضرورة وضوحها لجميع العاملين؛ من أجل توظيف وحشد كافة إمكانياتهم وطاقاتهم.
- التخطيط الإستراتيجي، والذي يُمكن المنظمة من التنافس.

ومما هو جدير بالذكر، أن الدمج الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة عامل مهم، ومطلوب بشدة؛ لتنسيق جميع الأبعاد والمجالات الخاصة بالمنظمة، وذلك عند المستوى الإجرائي.

هذا وقد لاحظ بعض الباحثين أن هناك دورًا لإدارة الجودة الشاملة في توفير الإستراتيجية الملائمة؛ ذلك لأن نظام التنافس الناجم عن السوق الحر يتطلب سبعة عناصر، ترتبط إلى حد كبير بإدارة الجودة الشاملة، وهي جودة خدمة العميل، وقيادة قوية للجودة، والتطوير المستمر، وتطبيق واسع النطاق للجودة بالمنظمة، والنتائج الإجرائية للجودة، بالإضافة إلى إستراتيجيات نظامية للجودة والمشاركة التامة من العاملين، بجانب الإدارة المتمركزة حول الحقيقة.

ومن هنا، برزت أهمية دمج الإستراتيجية بالجودة، والذي ساعد على بزوغ مصطلح إدارة الجودة الإستراتيجية، كأحد المداخل الإدارية الحديثة، التي تدعم التنافس داخل

المنظمات الربحية، كما أنها تمكن المنظمات غير الربحية والخدمية من التطوير والتحسين المستمر، والذي يحقق لها ميزة تنافسية في الأجل الطويل.

وبذلك نجد أن إدارة الجودة الإستراتيجية مدخل يعبر عن تكامل ودمج بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإستراتيجية؛ وذلك حتى يكون لإدارة الجودة الشاملة توجه إستراتيجي، يستجيب للمتغيرات الحادثة في بيئة العمل بالمنظمة، وتجعل منها مؤسسة مرنة، تستجيب وتتكيف بشكل سريع لهذه المتغيرات، سواء أكانت في بيئتها الداخلية أو الخارجية، مما يسمح بالتطوير والتحسين المستمر داخل المنظمة.

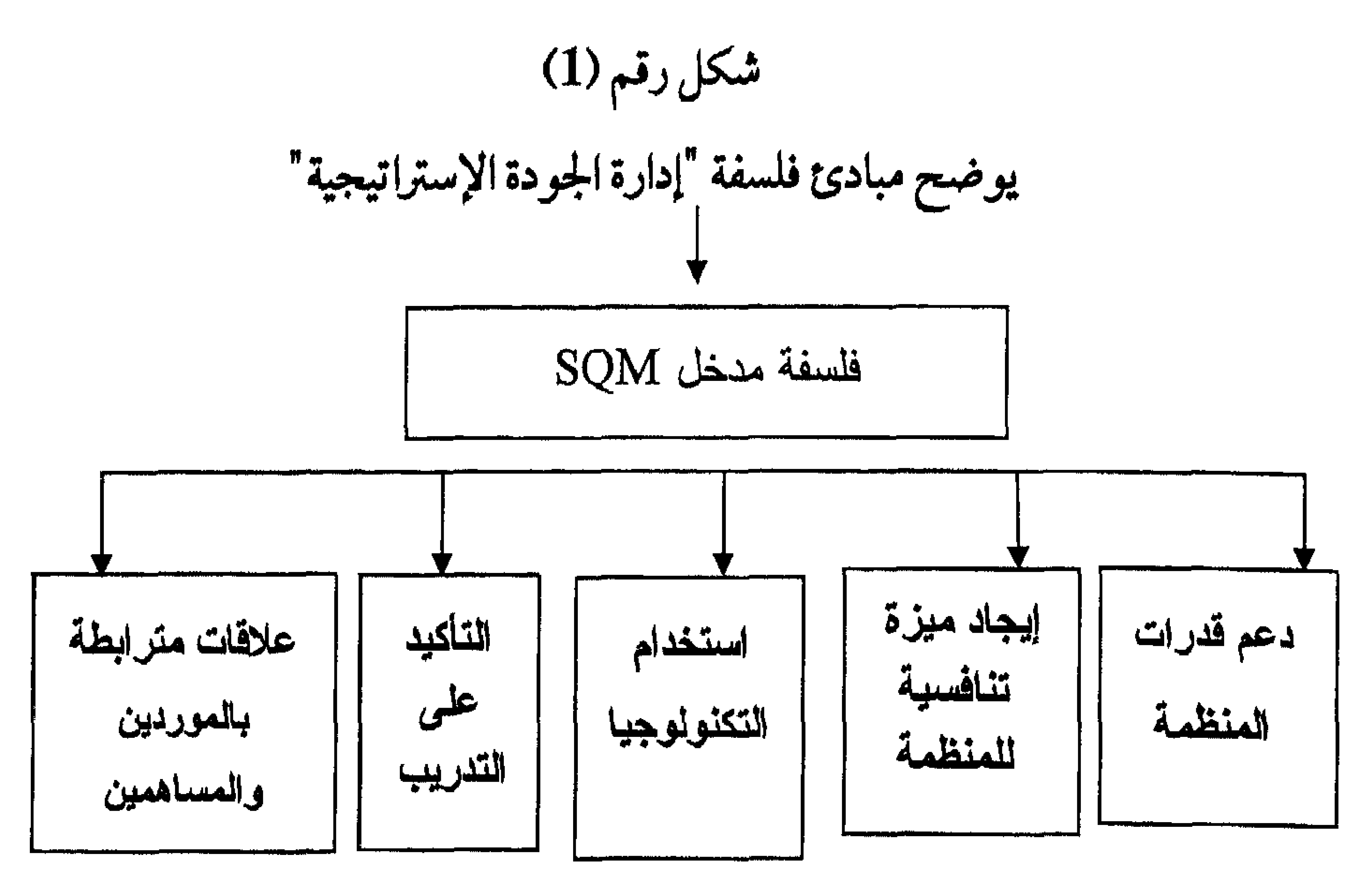
ثانيًا: فلسفة تطبيق مدخل إدارة الجودة الإستراتيجية:

حتى يتم التوصل إلى أهمية تطبيق مدخل إدارة الجودة الإستراتيجية داخل مؤسسات الأعمال، فإنه يجب الوقوف على فلسفة تبني هذا المدخل بالنسبة للمؤسسات، **والذي يبنى على فلسفة مؤداها ما يلي:**

- ضرورة عمل تغييرات واسعة في بيئة العمل، تدعم قدرات المنظمة.
- إيجاد ميزة تنافسية، من خلال تحليل الجهود الداخلية والخارجية في بيئة العمل؛ للوقوف على أسباب قصور وضعف مجهودات الجودة، مما يدعم مبادرات الجودة داخل المؤسسة.
- التركيز على استخدام التكنولوجيا الحديثة، من خلال التأكيد على دور البعد التقني في العمل الإداري والمهني، وتوفير بيئة تكنولوجية آمنة.
- التأكيد على أهمية برامج التدريب، والتي يمكن من خلالها تحقيق التطوير المهني المستمر للعنصر البشري داخل المنظمة.
- التأكيد على ترابط العلاقات بين المساهمين والمنافسين والموردين، من خلال الاهتمام بتطوير بيئة العمل، والتي تُمكن المنظمة من تدعيم قدراتها، وجهود التطوير بشكل مستمر، ويمكن تمثيل هذه الفلسفة بالشكل التالي:

شكل رقم (1)

يوضح مبادئ فلسفة "إدارة الجودة الإستراتيجية"



وبتطبيق هذه الفلسفة على المؤسسات، نجد أن هذا المدخل سوف يساعدها على تخطيط الجهود الداخلية؛ وذلك للوقوف والتعرف على أوجه القصور والضعف في جودة المنتجات، والخدمات المقدمة للمتعلمين، بالإضافة إلى أنه يهتم بإلقاء نظرة على البيئة الخارجية، والتعرف على المنافسين، وتحليل قدراتهم، والمتمثلة في الجامعات الخاصة والأجنبية، ومراكز تعليم اللغات ... إلخ، هذا إلى جانب ضرورة التعرف على احتياجات وطلبات العميل "الموظف"؛ حيث إن المخرج التعليمي ما هو إلا سلسلة مترابطة، تجمع بين مجهودات المنظمة، وطلبات العميل، وقدرات المنافسين، وهو ما يعرف بحلقة القيمة "The Value Chain"، وهو ما يؤدي في النهاية إلى قدرة هذه المؤسسات على بناء ميزة تنافسية، تمكنها من الاستجابة المستمرة لرغبات وقيم العملاء.

ثالثًا: أهمية تطبيق مدخل إدارة الجودة الإستراتيجية "SQM":

تقود فلسفة مدخل "SQM" داخل المنظمات إلى أهمية تطبيق هذا المدخل؛ **حيث إن هذا المدخل يساعد المنظمة على ما يلي:**

- التميز واختراق حواجز المنافسة.

- تفعيل منهجيات العمل الداخلي، والتكامل مع الإستراتيجيات الموضوعة.
- النظرة المستقبلية نحو أهداف أكثر تحققًا، ووضع أفضل في سوق المنافسة.
- رفع مستوى وعي العاملين، من خلال تنمية المهارات الإدارية والتقنية والسلوكية.
- ربط جهود الجودة بمتطلبات وحاجات العملاء.

من خلال ما سبق، تتضح أهمية تطبيق هذا المدخل داخل المنظمات؛ حيث إنه يسعى إلى تهيئة العمالة في جميع الجوانب المهنية، مما يساعد قيادات هذه المنظمات على تحقيق ميزة تنافسية، تجعل المنظمة قوية، وتسعى دائمًا نحو تحقيق التحسين المستمر داخلها.

رابعًا: أبعاد مدخل إدارة الجودة الإستراتيجية:

إن بناء منظمة قادرة على تطبيق إدارة الجودة الإستراتيجية، يستلزم من قيادتها مراعاة التغيرات الحادثة والمفاجئة في بيئتها المحيطة، فلم تعد جودة المنتج النهائي العامل الحاسم في تحديد جدوى المنظمة في المستقبل، ولكن أصبح العميل كذلك واحتياجاته المتغيرة محل اهتمام المنظمة، والذي يحدد استمراريتها وقدرتها على التطوير والتحسين، وبقائها دائمًا في مقدمة المنافسة، **ومن هنا فإن الإدارة التي تسعى نحو التطبيق الناجح لإدارة الجودة الإستراتيجية تقدر أهمية الأبعاد التالية:**

أ- التحسين المستمر (Continuous improvement):

إن التحسين المستمر هو جوهر إدارة الجودة الإستراتيجية، والذي يتطلب إدارة تتسم بالتصميم والتنفيذ الجيد لكل الأنظمة والعمليات، وأن يكون المبدأ الذي تسير عليه: أفعل الصواب اليوم ليكون الغد أفضل (Do it right today tomorrow is better)، وأن تراعي أهداف التحسين المستمر لكل الأنشطة. ووحدات العمل بالمنظمة تراعي تدعيم قيمة العميل، عن طريق الخدمات المتطورة والجديدة، ووضع معايير من أجل الحصول على منتجات وخدمات مثالية، وتقليل الفاقد، وتقليل عدد العيوب الموجودة بالمنتجات والخدمات المقدمة، بالإضافة إلى التحسين المستمر في

الأداء، وتحسين مستوى الإنتاجية والفاعلية في استخدام كل الموارد، **ويحتاج التحسين المستمر إلى العديد من العناصر، والتي من أهمها ما يلي:**

- الاستخدام المستمر للمعرفة البشرية (Continuous use of human knowledge)، من خلال توظيف واستثمار رأس المال الفكري في المنظمة، وتوجيهه نحو التحسينات المستمرة بها، حيث تنحصر مهامه فيما يلي:

- تطوير خطة العمل.
- تبني إجراءات تخطيطية قبل التطبيق.
- ابتكار طرق لتشخيص أسباب الفشل وتحليلها؛ للوقوف على جوانب القصور في جودة المنتجات والعمليات والخدمات.

- تدفق معلومات جودة (Continuous quality information):

وذلك من خلال استخدام نظام كفء للمعلومات عن الجودة، يتوافق مع ممارسات الجودة الإستراتيجية، حيث يمد هذا النظام الإدارة بمعلومات عن البيئة المحيطة، ويعمل على نشر المعلومات في المنظمة؛ ليستفيد منها جميع العاملين.

- التدريب وإعادة التدريب (Training & Retraining):

فالإدارة لابد أن تحدد احتياجات العميل وأن تبقى هذه الاحتياجات، من خلال التدريب وإعادة التدريب للعاملين بها على تقنيات الجودة، وعلى الأوجه المختلفة للجودة، والتي تتعلق بتكلفة الجودة، وعلاقتها بمدى قابلية نجاح المنظمة، حيث إن الإدارة لابد أن تراعي دائمًا رضا العميل؛ وذلك حتى تتمكن المنظمة من البقاء.

ب - التغيير الثقافي (Cultural Change):

إن العملاء واحتياجاتهم، هي التي تحكم كل الأنشطة والعمليات داخل المنظمة، حيث إن المبدأ الأساسي والجوهري يتمثل في إرضاء وتلبية احتياجات العميل، وهذا الأمر يستلزم تغييرًا في الثقافة الداخلية للمنظمة، ويتوقف هذا التغيير على مدى التزام مديري هذه المنظمات، وضرورة تحديد الاتجاهات والميول المهنية، التي يمتلكها أفراد

المنظمة، والذي يستلزم قيام المنظمة، بعمل برنامج تدريبي شامل لجميع أعضاء الإدارة والعاملين بها، حيث يكون الهدف من التدريب التأثير على اتجاهاتهم نحو تنمية العمليات والمهارات، مع التركيز على الجودة، وتقديم المعرفة الضرورية عن أساليب وتكنيكات الجودة، وبذلك تتخلص المنظمة من إعادة تكرار العمل، بحيث يتم العمل بشكل صحيح وملائم من أول مرة، ولا يهدر وقت في تصحيح الأخطاء الأولية، والذي لم يضف أي قيمة على المنتج النهائي، بل قد يؤدي إلى فقدان وقت كبير بلا إنتاج، وبذلك يتمكن التدريب من توفير إطار عمل ملائم للجودة، ويسمح بتغيير ثقافة العاملين، ويوجههم نحو التحسين المستمر للجودة.

ج - التركيز على العميل (Customer focus)؛

إن عملية الجودة هي حلقة مستمرة، والتي تبدأ بالعميل، وتنتهي، ثم تبدأ مرة أخرى بالعميل، ومن ثم فإن التركيز على الجودة لابد وأن يكون من نطاق تقوده العملية إلى نطاق يقوده العميل، وتنسب قيمة خدمة أو منتج إلى العميل من أجل رضائه، ولقد ركز كل من (Juran & Crosby) على مفهوم التركيز على العميل، والذي تم تعريفه بأنه: المواءمة من أجل الاستخدام"Fitness for us" ؛ من أجل تلبية احتياجات ومتطلبات العميل، كما أنه لابد أن يكون هناك تطابق بين اهتمامات المنظمة واهتمامات واحتياجات العميل، هذا التطابق يتطلب تحديد الأولويات بالنسبة للعميل؛ حتى تصبح هذه الأولويات معايير لاتخاذ القرار داخل المنظمة، وفي أغلب الأحيان يكون الاختبار إستراتيجيًّا؛ فما يريده العميل في المستقبل يحصل عليه الآن، وهذا كله ينعكس في النهاية على رضا العميل.

د- الالتزام الإداري (Management Commitment)؛

إن الإدارة المتميزة ترتبط بإدارة الجودة الإستراتيجية (SQM)؛ من أجل التأكيد على الحاجة للالتزام من قبل كل الأعضاء العاملين، **فالالتزام الكامل يتطلب الآتي:**

- تحديد الموارد التي ترتبط ببرنامج إدارة الجودة الإستراتيجية؛ من أجل إظهار الالتزام التام.

- دراسة كافة إجراءات العمل؛ من أجل الكشف عن المشكلات التي تقف حائلًا أمام تحقيق الجودة.
- تقويم خطط الجودة الإستراتيجية، وهذا التقويم غالبًا ما يكشف عن نقاط الضعف، وكذلك الفرص المواتية لتطوير المنظمة.
- تحديد رسالة المنظمة، حيث يساعد هذا التحديد في وضع رؤية المنظمة، وتطوير سياسة الجودة؛ حيث إن الرؤية وسياسة الجودة لابد أن تكون واضحة لدى جميع العاملين بالمنظمة.
- تواصل الإدارة مع جميع العاملين؛ من أجل تحقيق أهداف الجودة، مما يسهم في النهاية في تحقيق التطوير المرغوب به.

هـ - القيادة (Leadership):

لابد أن يخلق المديرون ذوو المناصب الأعلى قيمًا للجودة واضحة ومرئية، وطموحات كبيرة، ويقوموا بترسيخها ضمن الطريقة التي تعمل بها المنظمة، وهذا يستلزم التزامهم الشخصي وتداخلهم بنسب ملائمة، ولابد أن يشاركوا بأدوار نموذجية في إيجاد وخلق إستراتيجيات وأنظمة وطرق؛ لتحقيق التميز في الجودة، وكما قال (Crasby) أيضًا إن المديرين ذوي المناصب العليا لابد وأن يضعوا منظماتهم في أوضاع يكون فيها التفتيش والاختبار والفحص والمراجعة والتحليل غير ضروري، بالإضافة إلى أنهم لابد وأن يشجعوا القيادة على كل مستويات الإدارة، خاصة في الحفاظ على العلاقات الحميمة بين معظم الأقسام في المنظمة، وأن يجعلوا توصيل أهداف الجودة وأغراضها يتم بشكل رأسي من أعلى إلى أسفل، ويقوموا بتعليم الموظفين كيف يجعلوا من الجودة أولى أولوياتهم، وأن يقوموا بنشر مفهوم التحسين المستمر، على أساس يشمل مستويات المنظمة.

وعلى القيادة العليا أن تأخذ بزمام القيادة في عملية التحول في إدارة الجودة الإستراتيجية، وأن يتم تعليم العاملين في المستوى الأدنى أهمية هذا التحول والتغير

النظامي، حيث إنهم ينظروا إلى أهمية دورهم في نجاح وبقاء المنظمة، وأن يكونوا على وعي بإسهاماتهم في هذا النجاح.

ويستلزم هذا من القيادة العليا أن يشاركوا بأدوار نموذجية في إيجاد إستراتيجيات وأنظمة وطرق لتحقيق التميز في الجودة، وكما قال كروسبي (Crosby) إن مديري الإدارات العليا يضعوا منظماتهم في أوضاع، يكون فيها عمليات التفتيش والاختبار، والفحص والمراجعة والتحليل، سهلة، وتتم بشكل روتيني وسريع، بالإضافة إلى أنهم لابد أن يشجعوا القيادة على كافة المستويات؛ للحفاظ على العلاقات الحميمة بين معظم أقسام المنظمة، بالإضافة إلى دورهم في إقامة ثقافة للجودة داخل منظماتهم؛ من أجل تحقيق تميز الجودة، وكما أشار جوران "Juran" بأنه لا يمكن تحقيق النتائج المذهلة دون أن يكون هناك قيادة نشطة من قبل المديرين ذوي المناصب الأعلى.

و- مشاركة وشراكة الأفراد:
(People participation and partnership)

أشار إشيكاوا "Ishikawa" إلى أن التجديد المستمر في المنتج النهائي يستلزم من الإدارة مشاركة جميع العاملين بالمنظمة؛ **للتوصل إلى الآتي:**

- تكوين قوى عمل ملتزمة التزامًا كاملًا، ومدربة تدريبًا جيدًا، ومتمكنة من كل أنشطة الجودة.
- وضع أسس سليمة لتنفيذ إستراتيجيات العاملين التي تلبي احتياجاتهم؛ وذلك من أجل خلق ثقافة الجودة.
- تغيير الهيكل التنظيمي؛ من أجل فعل الأشياء الصحيحة من أول مرة، وفي كل مرة (Right things right the first time and every time).
- تشجيع الإستراتيجيات الابتكارية، المرتبطة ببرامج فرق العمل المدارة ذاتيًا، وبرامج الإدارة التشاركية، ودوائر الجودة؛ من أجل تحسين معارفهم؛ بغرض حل المشكلات المرتبطة بالجودة.

- تقويم التقدم، والطرق المستخدمة؛ من أجل التكييف المستمر مع الظروف المتغيرة.

ولقد أكدت بعض الأدبيات على ضرورة شراكة المنظمات الخارجية (في البيئة البعيدة) للمنظمة، مع تعاون المنظمة مع بعض المنظمات، كشركاء في إنتاج المنتجات، أو الخدمات التي يريدها العملاء، مما يساعد على بناء الميزة التنافسية للمنظمة.

ز- تخطيط الجودة الإستراتيجية:

كما ذكر كارفن (Carvin)، فإن خطط الجودة الإستراتيجية هي التي تجمع مجهودات تحسين جودة المنظمة. ويتطلب تحقيق التميز في الجودة وقيادة السوق توجه مستقبلي قوي وإدارة؛ من أجل خلق التزامات طويلة المدى أمام العملاء والموظفين وملاك الأسهم وأصحاب الأموال والمجتمع.

وتحتاج أهداف الجودة – بالإضافة إلى الخطط الإستراتيجية والإجرائية – إلى أن تعكس هذه الالتزامات، وتحتاج هذه الأهداف والخطط أيضًا لأن يتم تطويرها بمصطلحات مادية ملموسة، ويتم التركيز عليها بشكل كبير، كما أنها تحتاج إلى أن تخاطب التدريب وتطوير الموظفين، ونشأة التكنولوجيا وتطويرها، وبعض العناصر الأخرى، التي تؤثر في الأهداف، والتي يجب أن تتكامل مع إستراتيجيات العمل ككل.

وكما ذكر (Juran)، فإنه طالما أن إدارة الجودة الشاملة ليست جزءًا جوهريًا في خطة العمل، ومن ثم التركيز على أهمية هذا الجانب، فإن توصيل الأهداف والأغراض لكل الموظفين في منظمتهم يعد شيئًا مفيدًا في دفعهم وتحفيزهم؛ لجعل الجودة هدفهم الأول وذات أولوية قصوى.

ويعد كارفن (Carvin) من بين الأوائل الذين عرفوا أهمية عملية التخطيط الإستراتيجي في تكوين إستراتيجيات تحسين الجودة، ولقد أكد خصوصًا على أن تخطيط الجودة لابد وأن يتكامل مع عملية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة ككل. ومن ناحية أخرى، فقد قام (Juran) ببناء تخطيط للجودة ضمن ثلاثية (Juran)، كواحدة

ضمن العمليات الإدارية الثلاث في تطوير المنتجات والأنظمة والعمليات المطلوبة لسد احتياجات العميل، كما أنه شدد أيضًا على الحاجة لتحديد أهداف ممتدة، وهي تلك الأهداف التي لا يمكن أن تحقق باستخدام طريق المشاة في منحنى التعلم العادي؛ فهو شيء يفوق العادة، مطلوب من أجل تحقيق التميز في الجودة.

ح - الإدارة القائمة على الحقيقية:

يستلزم تحقيق أهداف الجودة والأداء للمنظمة، أن تعتمد إدارة العملية على معلومات وبيانات وتحليلات موثوق بها، ولابد وأن تعكس مؤشرات الأداء والتحليلات والإسقاطات وخصائص المنتجات والخدمات والعمليات التي تستخدمها المنظمة بغرض تقويم الأداء، وتتبع التقدم فيما يتعلق برضا العميل والرضا الوظيفي، والنتائج الإجرائية للمنظمة، كما أنه لابد وأن تكون نظم المعلومات التي تدعم هذه الأنشطة - بالإضافة إلى نظم التغذية الراجعة - في وضعها الصحيح، كما أنه لابد من وضع إستراتيجيات الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وأدوات تشخيص وحل مشكلات تحسين الجودة، في الاعتبار بشكل أكثر جدية.

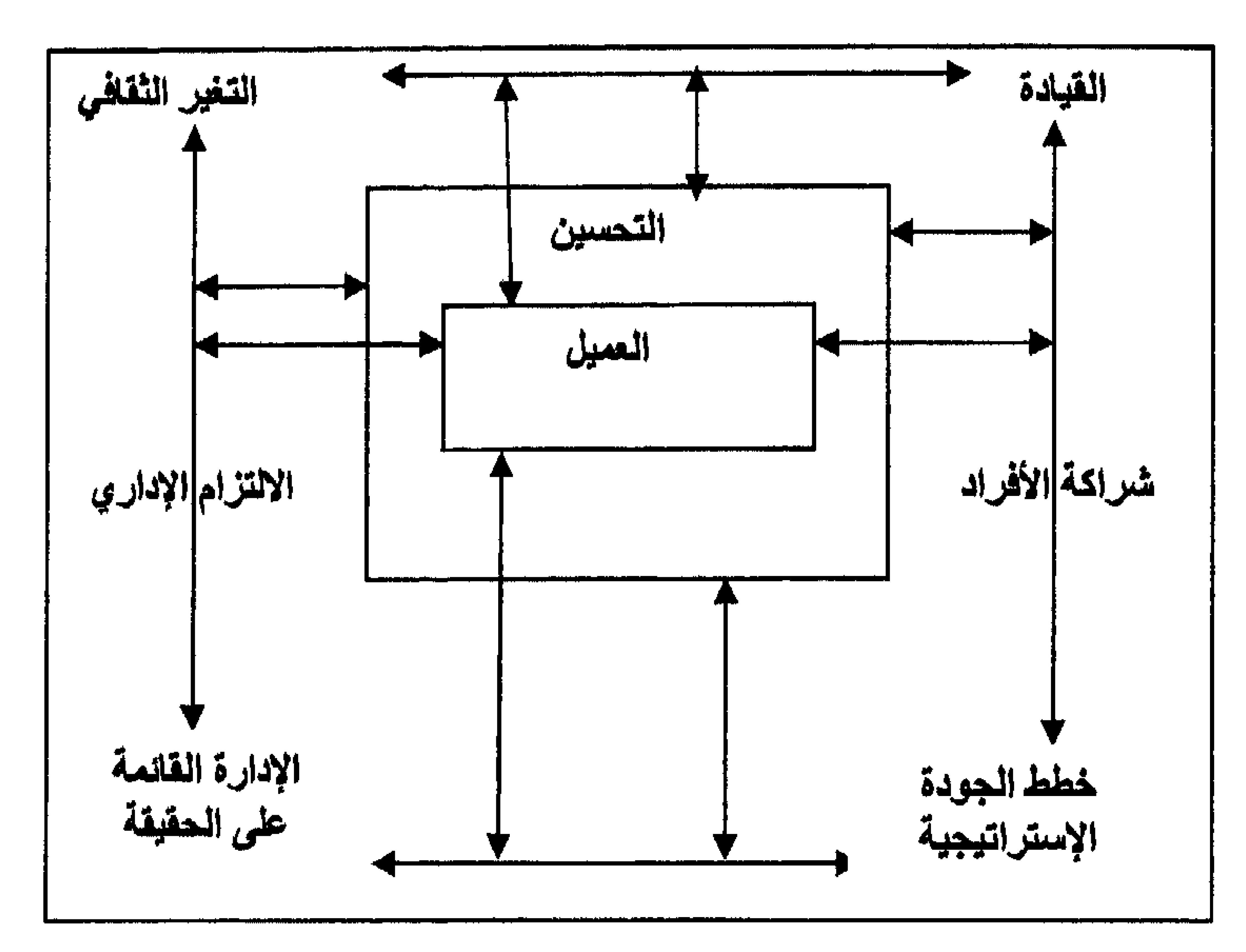
ويحتاج استخدام الأساليب الإحصائية، وتقويم إستراتيجيات الجودة إلى بيانات موضوعية، كما يحتاج أيضًا إلى فهم واضح لهذه الإجراءات؛ كرضا العميل والرضا الوظيفي، ووقت الاستجابة ... إلخ؛ من أجل وضع معايير للقياس، وبدون ذلك سيكون من الصعب جدًّا ملاحظة البيانات الموثوق بها، وتقويم إستراتيجيات الجودة، بالإضافة إلى ملاحظة البيانات؛ من أجل تقويم خطط الجودة، ونحتاج إلى ملاحظة البيانات على مدى زمني معين؛ بغرض تطوير الاتجاهات والمحكات؛ من أجل تقويم ما إذا كانت المستويات المرغوبة مسبقًا قد تحققت أم لا.

يحتاج أيضًا إلى فحص جودة المنظمة ونتائجها الإجرائية، مقارنة بمنافسيها، حيث يعد مثل هذا التحليل أداة فعالة في فحص ومراجعة وضع المنظمة ومقارنتها بمنافسيها، بالإضافة إلى أن الفحص النظامي الشامل والمراجعات المنتظمة، يحتاج إلى أن يتم إجرائها؛ من أجل ضمان أن المعلومات المتوفرة تدعم الإدارة الفعالة لخطط الجودة بالمنظمة.

ومن الملاحظ أن هذه الأبعاد سالفة الذكر، لا يتم وضعها كأهداف منفصلة، تسعى المؤسسة نحو تحقيقها، ولكن نجد أنها أبعاد متداخلة، ويمكن تمثيلها بالشكل التالي: (الشكل من تصميم الباحثة).

شكل رقم (2)

يعبر عن الدمج والتداخل بين أبعاد (SQM)



خامسًا: مبادئ مدخل إدارة الجودة الإستراتيجية:

يرتكز مدخل إدارة الجودة الإستراتيجية على مجموعة من المبادئ، **والتي يمكن إجمالها فيما يلي:**

أ- خدمة العميل:

إن مصطلح خدمة العميل، هو إرضاء العميل، عن طريق فعل ما هو صواب من أول مرة، وعندما يحدث أو يتم ما هو صواب أو ما هو ملائم، فإن ذلك الجزء يكون قد اكتمل، ويتولى المتلقي المهمة أو الأمر بعد ذلك، فمن الضروري أيضًا أن يضيف المتلقي أو المستقبل قيمة للعملية، من خلال المنتج الكلي، أو من خلال الخدمة.

وتتطلب إدارة الجودة الإستراتيجية أن ينظر كل الموظفين للعميل على أنه بؤرة أو مركز نشاطهم واهتماماتهم، سواء أكانت وظيفتهم هي التسويق أو التصنيع أو المحاسبية، بالإضافة إلى أن الموظفين لابد أن يقدموا التغذية الراجعة، بجمع آراء العملاء عن المنتجات، أو خدمات المنظمة، ومن الضروري أن ننوه إلى أن الابتكار هو أيضًا جزء من إنجاز خدمة العميل.

ب- التخلص من تكرار العمل:

تركز إدارة الجودة الإستراتيجية على أن المتعاقدين لابد وأن يقننوا، وأن يحصلوا على العمل بشكل صحيح وملائم من أول مرة؛ حيث إن الوقت الذي يضيع في تصحيح الأخطاء الأولية، والذي يضيف أي قيمة للمنتج النهائي، قد يؤدي إلى وقت كبير يُفقد بلا إنتاج، والذي لا يقدم سوى فائدة قليلة للعملاء.

ج- فريق العمل:

في صناعة البناء والنجاح تعد فرق العمل، وليس الأفراد، هي الوحدات التنظيمية، والتي يُعتمد عليها في الأداء؛ لذلك لن يكون هناك أي تقدم في تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الإستراتيجية بدون فريق العمل، فلابد أن يشترك كل شخص في المنظمة في المسئوليات، وأن يستفيد من عمل الفريق.

د- التدريب:

لا يمكن تنفيذ إدارة الجودة الإستراتيجية دون تدريب، فبدون التدريب سوف تفشل إدارة الجودة الإستراتيجية؛ وذلك لأنه مهما كانت الخدمة مصممة جيدًا، أو مهما كان المنتج مصممًا جيدًا، فلن تكون الشركة قادرة على تقديم خدمة الجودة، أو منتج الجودة، إذا لم يكن موظفوها مدربين تدريبًا جيدًا على القيام بوظائفهم.

إن أحد أهداف البرنامج التدريبي هو تنمية مهارات وقدرات الموظفين، بحيث تؤدي إلى التطوير والتحسين، ويُمكن للتدريب أن يوفر إطار العمل، الذي يقوم بتوجيه المنظمة نحو تحسين الجودة.

هـ- التفويض واحترام الآخرين:

تحتاج إدارة الجودة الإستراتيجية إلى تفويض قرارات لأقل المستويات، ومع هذا لابد وأن تحتفظ إدارة الجودة الإستراتيجية بالسيطرة على قرارات أساسية محددة من قبل الإدارة العليا.

إن التفويض ومنح السلطة للموظفين من أجل صنع القرارات، هو أداة الدافعية بالنسبة لإدارة الجودة الإستراتيجية الجيدة، كما أن التفويض أيضًا يؤتي ثماره، ويكون له معنى حينما ينتج عنه قرارات، يصنعها هؤلاء الذين يجب عليهم تنفيذها.

و- الاستمرارية:

إن إدارة الجودة الإستراتيجية ليست عملية تتم في مرة واحدة، ولا يجب أن تظل مكانها في فترات الركود، أو ترى على أنها حل لكل المشكلات، بل لابد أن تعرف الجودة الإستراتيجية على أنها عملية إدارية تُعد جزءًا من المنظمة على المدى الطويل.

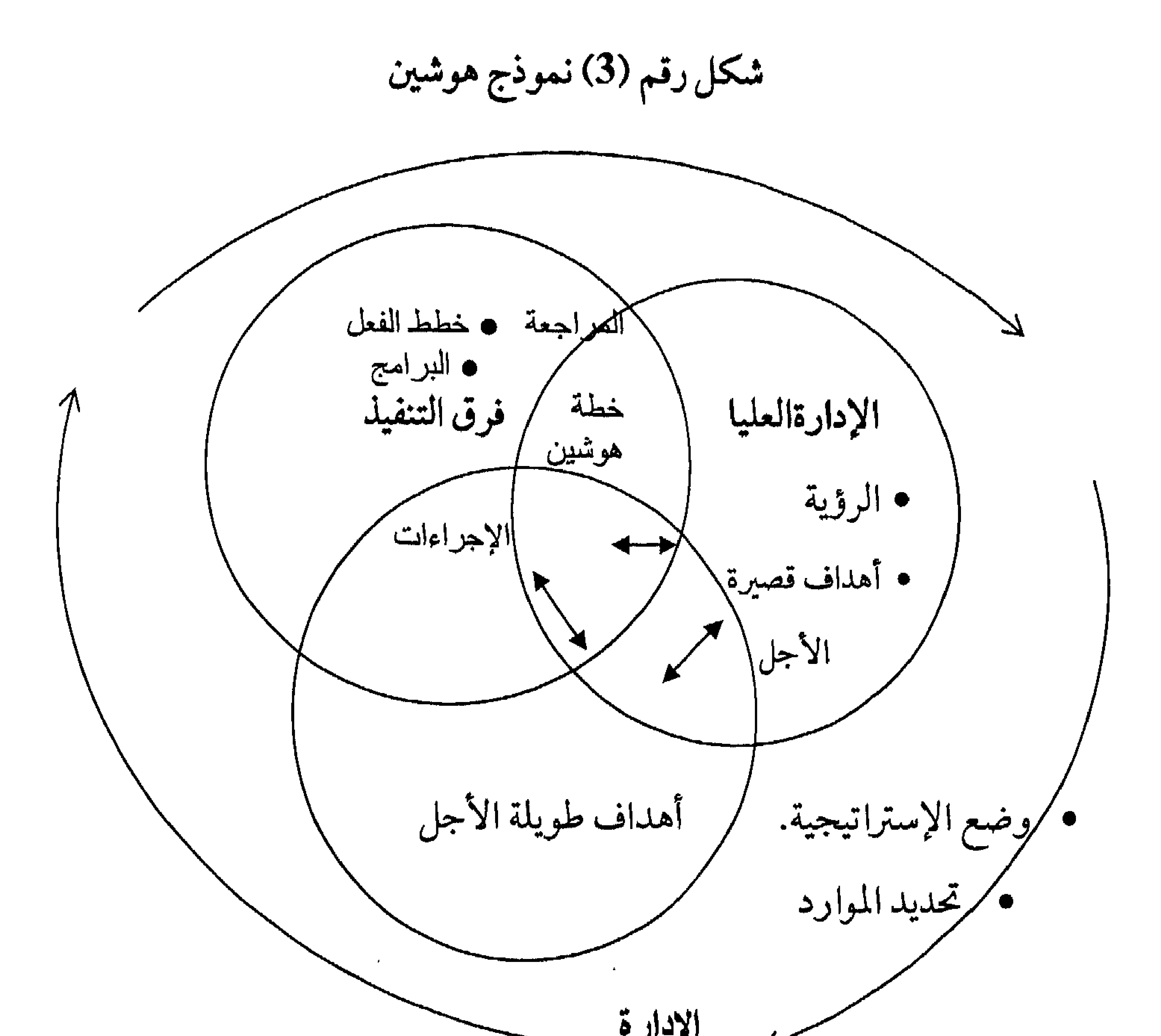
سادسًا: نماذج تطبيقية لإدارة الجودة الإستراتيجية:

يتناول هذا المحور مجموعة من النماذج التطبيقية لإدارة الجودة الإستراتيجية، والتي تساعد على إنجاح عمليات التطوير والتحسين بها، **ويتضمن هذا العنصر ثلاثة نماذج كما يلي:**

أ- نموذج هوشين (Hoshin Model):

يعد نموذج هوشين أحد النماذج الرائدة والأكثر استخدامًا في عالم الأعمال في اليابان وأمريكا الشمالية، والذي يعد حلقة الوصل بين إدارة الجودة الشاملة، وإدارة الجودة الإستراتيجية، حيث إنه سعى إلى إحداث الدمج الإستراتيجي بالجودة، ويوضح الشكل التالي خطوات العمل التي يتم بها تنفيذ هذا النموذج داخل الشركات ومنظمات الأعمال.

شكل رقم (3) نموذج هوشين



يوضح الشكل السابق خطوات تنفيذ خطة الجودة، مع دمج البعد الإستراتيجي في هذا النموذج، والتي تتم كالآتي:

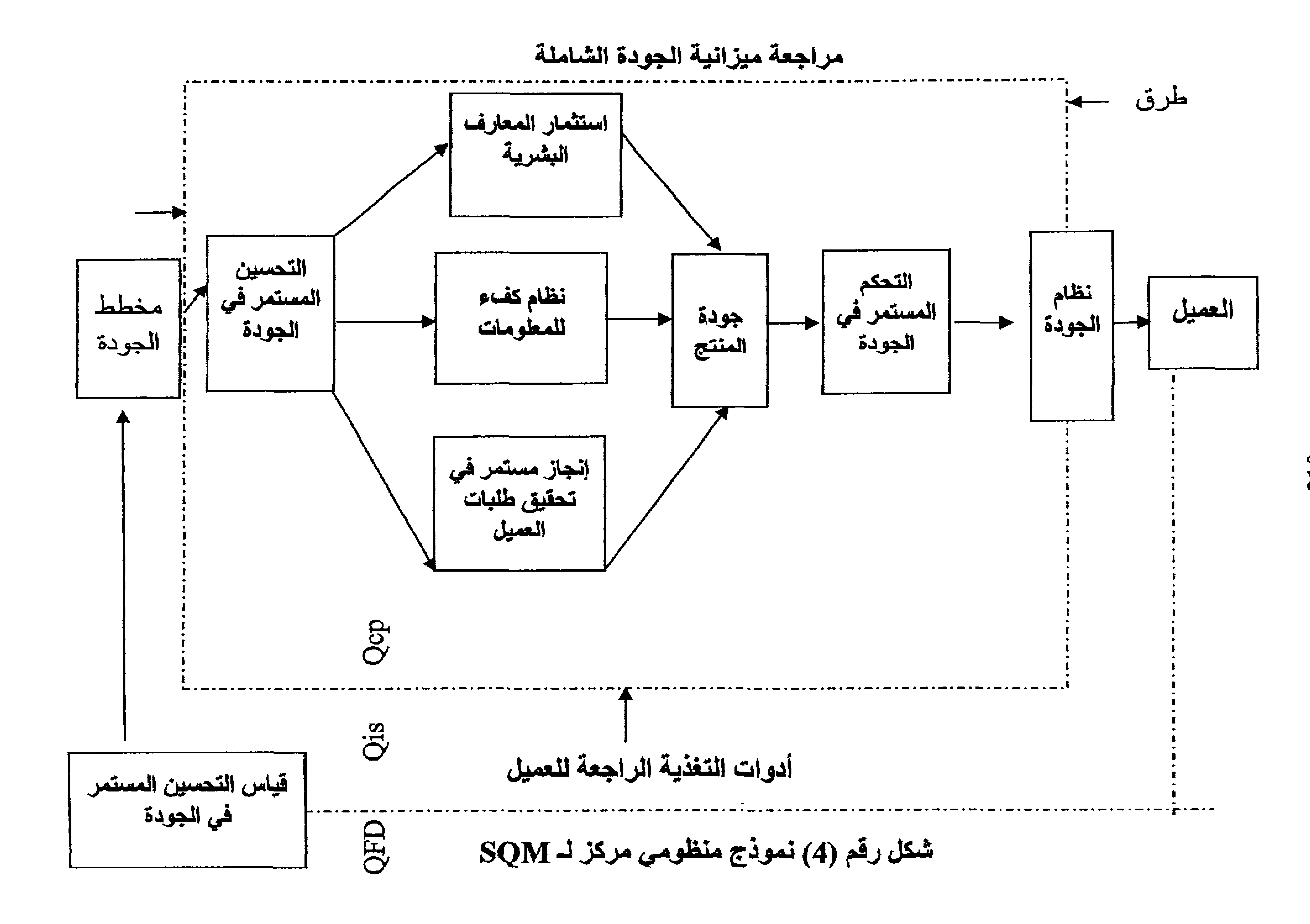
- قيام الإدارة العليا بوضع رؤية وأهداف المنظمة؛ حيث إنها المسئول الأول عن تخطيط الجودة الإستراتيجية بالمنظمة.
- قيام الإدارة الوسطى بوضع خطط إجرائية "Action plan"؛ لمقابلة الأهداف الموضوعة.
- فرق التنفيذ: وهي التي تقوم بوضع البرامج التي تنفذ بها الخطط الإجرائية؛

وذلك لتحقيق الأهداف الموضوعة، ونجد أن العلاقة بين العناصر الثلاثة هي علاقة تفاوضية؛ وذلك لضمان نجاح العمل، ويشبه اليابانيون هذه العلاقة بماسك الكرة "Catch ball"، وقد أوضح هوشين أنه في حالة عدم تحقيق النتائج المرجوة، فإنه يمكن تخطيط خطط العمل خلال فترة المشروع.

ويرى البعض أن نموذج هوشين، هو نموذج تطبيقي لإدارة الجودة الإستراتيجية، ويوجد في منظمات الجودة الأكثر تقدمًا والأعلى طبقة في العالم، حيث يشمل تخطيط هوشين على خطة طويلة المدى، تتكون من رؤية من 5 – 10 سنوات، وخطط أحادية السنة، وتفاصيل للتنفيذ، وبيان بتفاصيل شهرية، وبيان سنوي عن المنظمة، يوضح الإنجاز المحقق، ويمكن أن يرى هذا النموذج على أنه إعادة لدورة ديمنج " Deming cycle" : خطط، افعل، افحص، تصرف.

ب- نموذج منظومي لإدارة الجودة الإستراتيجية (A Focused system Model of SQM):

يعد هذا النموذج مدخلًا منظوميًا لتطبيق إدارة الجودة الإستراتيجية بالمنظمات؛ حيث إنه يبدأ بتخطيط الجودة، وينتهي بالعميل، ويمكن تمثيل خطوات العمل بهذا النموذج بالشكل التالي:



شكل رقم (4) نموذج منظومي مركز لـ SQM

- برامج حلقات الجودة (quality Circle Programmers) = Qcp
- نظام المعلومات في الجودة (quality in Formation System) = Qis
- تطوير عمليات الجودة (quality Function Deployment) = QFD

يتضح من الشكل السابق أن هذا النموذج يرتكز على ثلاثة متغيرات، وهي كالآتي:

- **برامج حلقات الجودة (Qcp)**: والتي تساعد على التحسين المستمر في المعارف البشرية، حيث إن هذه الحلقات تساعد العاملين في التعرف على الاتجاهات الحديثة في العمل، وتبني إجراءات تخطيطية، مثل التنفيذ، وابتكار طرق لتشخيص أسباب الفشل.
- **نظام معلومات الجودة (Qis)**: ينتج عنه نظام كفء للمعلومات، يتسم بالمرونة للاستجابة للتغيرات السريعة والمفاجئة في طلبات ورغبات العميل.
- **تطوير عمليات الجودة (QFD)**: والذي يحقق الإنجاز المستمر في تحقيق طلبات العميل.

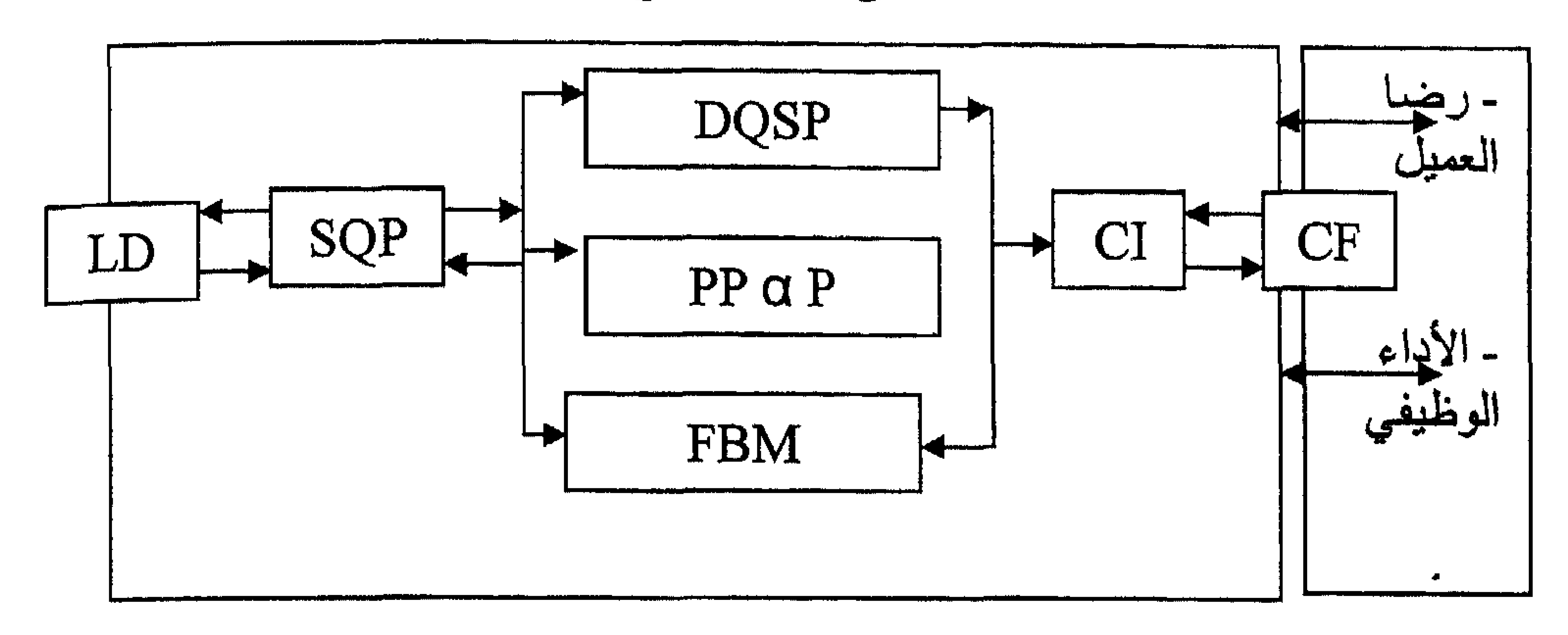
حيث تكون المحصلة النهائية هي الوصول بالمنتج إلى مستوى الجودة المرغوب به، وتعود هذه الجودة إلى التقويم المستمر لتكلفة وفعالية ممارسات "SQM"، وذلك من خلال المراقبة المستمرة في تكلفة الجودة، والتي تعود إلى نظام جودة متميز، يحقق رضا العميل، وأحد الأنشطة الملحة، هي عملية تصميم تخطيط مرن للجودة، يلبي الطلبات المتغيرة للعملاء، وهذا يستدعي النقل المنظم والدقيق والسريع لرغبات العميل، وهو ما يعرف بالتغذية الراجعة للعميل .. هذه التغذية الراجعة تساعد في قياس التحسين المستمر في الجودة، وينتهي النموذج بالتخطيط للجودة مرة أخرى، أي أنه يبدأ بتخطيط الجودة، وينتهي بتخطيط الجودة.

ج- نموذج موجه النتائج (Results - Oriented Model):

ويعتمد هذا النموذج في تطبيقه - بشكل كبير - على الكثير من مبادئ وأبعاد الجودة الإستراتيجية، ويتضح ذلك من الشكل التالي:

شكل رقم (5)

نموذج موجه النتائج



وتعبر المتغيرات الموجودة بالنموذج عن الآتي:

- القيادة (Leadership) = LDR

- تخطيط الجودة الإستراتيجية (Strategic quality planning) = SQP

- جودة التصميم والسرعة والوقاية

DQSP = (Design quality, speed and Prevention)

- شراكة ومشاركة الأفراد

PPXP = (People Participation & Partnership)

- الإدارة المتمركزة على الحقائق (Fact – based Management) = BM

- التحسين المستمر (Continuous improvement) = CI

- لتركيز على العميل (Customer Focus) = CF

يصف الشكل السابق تنفيذ إدارة الجودة الإستراتيجية، والتي تبدأ بقيادة المنظمة (LDR)، والتي تُعد مبادرات الجودة، مع القيام بتخطيط دقيق للجودة الإستراتيجية (SQP)، والتركيز على جودة التصميم والسرعة والوقاية (DQSP)، وإشراك الأفراد

ومشاركتهم (PPXP)، ونشر الحقائق على العاملين (FBM) معًا كنظام، وأن تطبق هذه القيادة عمليات مصممة جيدًا، تساعد على التخطيط لمنتجات جديدة أو خدمات جديدة، دون عيوب أو أخطاء كمعيار، ويكون هناك اهتمام بالموظفين وتدخل الممولين والمنظمات الخارجية، وإشراكهم من أجل التدريب والتعليم، بالإضافة إلى جودة بيئة العمل لتقويم الأداء، وتتبع التقدم، بناء على معلومات موثوق بها، مع استخدام البيانات والتحليلات للمحاكاة والتحليل التنافسي، مع التركيز على التحسين المستمر؛ من أجل إرضاء العميل.

وعليه، يمكن القول إن التنفيذ الناجح للإطار القائم على هذه المفاهيم، يولد قيمًا جوهرية مذهلة، وهي إرضاء العميل، بالإضافة إلى أداء وظيفي، وأداء مالي مرتفع.

سابعًا : تنفيذ إدارة الجودة الإستراتيجية في التعليم :

يتم تنفيذ إدارة الجودة الإستراتيجية في التعليم، من خلال البدء بتعيين قيادة مدرسية، تقوم بمبادرات الجودة، مع تخطيط دقيق للجودة الإستراتيجية، مع إشراك الأشخاص ومشاركتهم، بالإضافة إلى توفير الإدارة القائمة على الحقيقة .. كل هذه العناصر في نظام مدرسي واحد، حيث إن هذه القيادة لابد وأن تتناول عمليات مصممة جيدًا، وتخطيط للبرامج التعليمية الخالية من العيوب.

ولابد أن يكون هناك اهتمام بالمعلمين، وجميع العاملين في المدرسة، مع الاهتمام بتدريبهم بشكل مستمر، بالإضافة إلى جودة بيئة العمل لتقويم الأداء، وتتبع التقدم، القائم على معلومات موثوق بها، والتحليل التنافسي، مع التركيز على التحسين المستمر؛ من أجل إرضاء العميل، والمقصود به هنا ولي الأمر، وكذلك القائمين على سوق العمل، كما أن التنفيذ القائم على المبادئ والأبعاد السابقة لابد وأن يخلق قيمًا جوهرية مذهلة، فيما يتعلق بإرضاء العميل.

ثامنًا: الميزة التنافسية لمنظمات التعليم:

تعود الميزة التنافسية على المنظمات بالعديد من الفوائد، والتي لعل من أهمها ضمان بقاء واستمرارية تقديم هذه المؤسسات لبرامجها وخدماتها، بالجودة المرغوب بها، ومن هنا بدأ سعي هذه المؤسسات نحو ضرورة بناء هذه الميزة، وهو ما سوف يقودنا إلى الوقوف على أهمية ودواعي ومداخل بناء الميزة التنافسية بالمنظمات، والتي منها المنظمات التعليمية.

وتشير الميزة التنافسية (Advantage Competitive) إلى: "المهارة، أو التقنية، أو المورد المتميز، الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء، تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين، من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

ويرى (Patrick M. Wright) أن الميزة التنافسية هي "ميزة تفوق للمؤسسة، يتم تحقيقها في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس".

ويرى (Dess Gregory G., G.T. Lumpkin and Marilyn L. Taylor) أن الميزة التنافسية تشير إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات، التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى، العاملة في نفس النشاط.

ومما سبق، نجد أن التعريف الأول عرف الميزة التنافسية على أنها المهارة أو التقنية أو المورد، الذي يمكن المنظمة من التفوق، ليس على غيرها من المؤسسات، ولكن كذلك بالنسبة للعملاء؛ حيث إنها تحتل المركز الأفضل لهم. أما التعريف الثاني، فيركز على قدرة المنظمة في اتباع إستراتيجية، تجعلها في وضع تنافسي أفضل. وجاء التعريف الثالث ليؤكد على التعريف الثاني، من حيث ضرورة اتباع إستراتيجية لتمكين المؤسسة من التنافس.

ومن هنا، يمكن الخروج بالتعريف التالي عن الميزة التنافسية بأنها: "قدرة المنظمة على تطبيق أساليب علمية وإستراتيجية، تمكنها من توظيف التقنية والموارد والمهارات المتاحة، والتي تساعد على إنتاج قيم وخدمات معينة، تجعلها في وضع أفضل ومتميز بالنسبة للعملاء، وكذلك المؤسسات المحيطة".

تاسعًا: أهمية بناء ميزة تنافسية بالمنظمات التعليمية:

تعرف الميزة التنافسية - كما تم التوصل إليها - بأنها: "قدرة المنظمة على تطبيق أساليب علمية وإستراتيجية، تمكنها من توظيف التقنية والموارد والمهارات المتاحة، والتي تساعد على إنتاج قيم وخدمات معينة، تجعلها في وضع أفضل ومتميز بالنسبة للعملاء، وكذلك المؤسسات المحيطة".

حيث تنشأ الميزة التنافسية، بمجرد توصل المؤسسة والتي منها المؤسسة التعليمية، إلى اكتشاف طرق جديدة، أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين.

ومن الملاحظ أن الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير، أو تستمر لسنوات، وتنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل خارجية أو داخلية، إذ تتمثل العوامل الخارجية بالتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والقانونية والسياسية، أما العوامل الداخلية فتتمثل في قدرة المنظمة على امتلاك عاملي الابتكار والإبداع؛ لما لهما من دور كبير في خلق ميزة تنافسية. ويمكن القول إن الأهم من ذلك، هو المحافظة على الميزة التنافسية؛ حتى تستمر لمدة أطول.

ومن هنا يمكن الخروج بأن أهمية بناء الميزة التنافسية، تكمن في أنها تمكن المنظمات التعليمية من:

- تحقيق الاختلاف، وليس التشابه.
- التركيز على الحاضر، وعلى البعد المستقبلي.
- وضع المؤسسة في مركز أفضل، بالنسبة للمؤسسات الأخرى، التي تعمل في نفس المجال.

- تحفيز المؤسسة على الاستغلال الأفضل للموارد والإمكانات الموجودة بنفس المنظمة.

ومما هو جدير بالذكر، أن أهمية بناء الميزة التنافسية، تنبع من كونها تعد هدفًا إستراتيجيًّا، تسعى نحو تحقيقه في ظل المتغيرات والتحديات التنافسية الشديدة الراهنة، المحيطة بهذه المؤسسات.

عاشرًا: دواعي بناء ميزة تنافسية بمنظمات التعليم:

تقف العديد من الدواعي وراء ضرورة بناء ميزة تنافسية للمنظمات التعليمية، وهذه الدواعي لا تقتصر على منظمات الدول النامية، بل كذلك للدول المتقدمة على حد سواء، **ويمكن إجمال هذه الدواعي في النقاط التالية:**

(أ) التنافسية الاقتصادية:

حيث تواجه المنظمات درجة عالية من التنافسية في ظل بزوغ الاقتصاديات المعتمدة على المعرفة، حيث تحتاج هذه الاقتصاديات إلى عمالة على درجة عالية من العلم والمعرفة؛ لكونها الركيزة الأساسية التي تشكل التقدم الاقتصادي للعديد من المنظمات المختلفة، ومن هنا جاءت أهمية دمج التقنية في البرامج التدريبية، التي تقدمها هذه المنظمات؛ وذلك لإكساب المتعلمين بها العديد من المهارات المعرفية، التي تتطلبها مهامهم الوظيفية، أو تساعدهم على انتقاء وظيفة أفضل.

(ب) العولمة:

سوف يدفع الانفتاح على العالم الخارجي، العديد من المنظمات، إلى التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية، والذي يُحتم عليها تقديم منتجات ذات جودة عالية؛ لضمان استمرارها في ظل حدة المنافسة .. هذه الجودة في المنتج سوف تعتمد - في الغالب - على نفس المدخلات، وقد يكون الاختلاف في الطرق التي يتم بها تنفيذ العمل، والتي تعتمد على مدى توافر القوى العاملة الماهرة بهذه المنظمات؛ مما سيدفع

بضرورة الاهتمام بجودة البرامج التي تقدمها، والتي تمكنها من تحقيق التميز والاختلاف.

(ج) التغيرات التكنولوجية:

حيث استخدمت العديد من المصطلحات للدلالة على الثورة التكنولوجية الراهنة، فالبعض يرى أنها عصر الحاسوب، أو عصر الروبوت، أو القرية العالمية، أو مجتمع الموجة الثالثة ... إلخ، ولكن مهما أشارت إليه المصطلحات، فإن هذا العصر يعبر عن انقطاع تام بين الماضي والحاضر؛ وذلك لأنه عصر التحول إلى التكنولوجيا الدقيقة، وتكنولوجيا النانو، والتكنولوجيا الحيوية .. هذا التحول سوف يجلب معه ضغوطًا وقيمًا جديدة، وخدمات جديدة، وعمالة جديدة، ذات مواصفات عالية، وهو ما سوف يتطلب توفير مؤسسات، لديها القدرة على تقديم خدمات وبرامج عالية الجودة، تحقق لها التنافس؛ من أجل التميز والاستمرار.

(د) الثورة المعرفية:

إن النمو المتسارع للمعرفة الذي أفرزته الثورة المعرفية في العديد من المجالات، مثل مجال الصحة والتكنولوجيا والإدارة والتعليم - قد فرض على العاملين في هذه المجالات، أن يواصلوا تعليمهم؛ بهدف مواكبة الأسس المعرفية لأعمالهم، ومن هنا ظهرت أهمية التدريب داخل وخارج مواقع العمل؛ من أجل إكساب العنصر البشري (العامل)، المهارات المستمرة التي يحتاجها، في مواكبة الثورة المعرفية، والتي استلزمت منه ضرورة تغيير معارفه كل فترة وجيزة، تتراوح بين العامين والثلاثة أعوام، مما ألقى بالعبء على المؤسسات، نحو سرعة تلبية هذه الاحتياجات بالجودة، وفي الوقت المطلوب.

(هـ) ظهور المنافسة المعتمدة على الزمن:

استجابة لعالمية السوق، فقد ظهرت نوعية جديدة من المنافسة المتمركزة حول الزمن، والتي تستهدف تقليص عنصر الزمن المقدم فيه الخدمة للعميل، ومن ثم ضرورة بناء، بل وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة؛ لتحقيق هذا الهدف، حيث يتطلب

هذا النمط من المنافسة أن تكون المؤسسات أكثر استجابة وسرعة في تقديم خدمات متميزة للعملاء، والذي يستلزم منها تقديم برامج متجددة باستمرار؛ حتى تضمن الصمود والإقبال من قبل العملاء.

(و) التدريب وتزايد الحركة في الوظائف:

حيث إن معظم شركات القطاع الخاص، وبعض شركات القطاع العام، وخاصة التي لها فروع متعددة، تستلزم أن يتحرك الموظف أثناء تأديته وظيفته " أي داخل الوظيفة الواحدة"، أو عند الترقي، أي يكون الانتقال من مكان إلى آخر داخل البلد الواحد، كما يمكن أن يكون الانتقال من بلد إلى آخر "الحركة عبر الحدود القومية"، والذي قد يتطلب مهارات جديدة، لم يكن يمارسها من قبل.

وحيث إن هذه الحركة، من ناحية تحقق الدوافع الذاتية لدى الفرد، ومن ناحية أخرى تحقق له الترقي والتميز في العمل - فإن هذا يستلزم من المؤسسات برامج تدريبية، تلبي احتياجات هذا الفرد من مهارات ومعلومات تناسب الوظيفة الجديدة.

(ز) الرغبة في الحصول على عمل أكثر ربحية:

حيث يسعى الفرد دائمًا للحصول على عمل أكثر ربحية، وفي مقابل ذلك، يجد أن الخبرات الحالية التي يملكها لا تمكنه من اغتنام هذه الفرصة؛ نظرًا لأن الوظائف الحالية في ظل المتغيرات المتسارعة تحتاج إلى امتلاكه مهارات ومعارف جديدة، تتلاءم مع متطلبات الوظيفة الأكثر ربحية.

ومن هنا، نجد زيادة الإقبال من الأفراد على مؤسسات التعليم المفتوح، واستكمال دراستهم العليا؛ وذلك تلبية لاحتياجات السوق، وإمكانية الحصول على وظيفة ذات مواصفات أفضل من الناحية الاجتماعية والمادية.

حادي عشر: الطرق المستخدمة في بناء الميزة التنافسية:

تقف العديد من الطرق وراء إمكانية بناء الميزة التنافسية بالمنظمات، **والتي منها:**

أ- تلبية حاجات العملاء:

وطبقًا لهذه الطريقة، يتم التركيز على تقديم المؤسسة الخدمة المتميزة، على قناعة من هذه المؤسسات بأن الخدمة السيئة لا ترد ولا تستبدل، وأن الانطباع الأول يدوم عادة طويلًا، وأن اللقاء مع العميل إما أن يكون فرصة للتميز، أو معاناة من الفشل.

ومن أجل تحقيق هذا المطلب تسعى المؤسسة نحو اندماج العناصر التالية:

- **التكامل (Integrity):** التكامل بمعنى توجيه جهود المديرين والعاملين بهذه المؤسسات على جميع المستويات تجاه دورهم، المرتبط بتحقيق الجودة للعملاء.

- **النظم (Systems):** تحتاج المؤسسة إلى أنواع عديدة من النظم، تستطيع من خلالها التأكد من مدى تطبيق برامج الجودة ورضا العملاء.

- **الاتصال (Communication):** بمعنى ضرورة تعريف العاملين بإنجازاتهم، وكذلك وقوف الإدارة العليا بالمؤسسة على إنجازات العاملين.

- **العمليات (Operation):** والتي تتعلق بضرورة وضع سياسات واضحة في المؤسسة، تربط الجودة بأسلوب تطبيقها.

- **السياسات (Policies):** ويعني ذلك قيام المؤسسة بتطبيق الجودة على خدماتها، مع تدريب العاملين بها، وفحص وتطوير إجراءاتها، بشكل يؤدي إلى دعم الجودة الشاملة.

ب- التميز عن المنافسين (التكلفة الأقل):

حيث إن المنظمات المختلفة في الدولة لابد أن تتنافس في ظل بيئة تنافسية خارجية، وتنشأ هذه الميزة من خلال القيمة، التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لعملائها، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض للخدمة المقدمة، بالإضافة إلى تقديم خدمة

ممتازة تعتمد على العنصر التكنولوجي، أو غيرها من الأشكال، **التي يمكن إجمالها فيما يلي:**

- **ميزة التكلفة الأقل:** التي تتحقق كنتيجة لقدرة المؤسسة على تقديم خدمة، أو تسويق منتجها بأقل تكلفة ممكنة.

- **ميزة الجودة العالية:** حيث تتفوق المؤسسة على المنافسين، بتقديم منتج متميز و عالي الجودة، وله قيمة كبيرة في نظر العملاء.

- **ميزة الإنتاجية:** يؤدي الاستثمار والاستغلال الأمثل للأصول المادية، والتكنولوجية، والبشرية، إلى تحقيق أفضل المخرجات، أو أجودها بأقل تكلفة ممكنة، مما يؤثر إيجابًا على الميزة التنافسية للمؤسسة.

- **المرونة:** وهي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها، وتسويقها في الوقت المناسب.

- **الزمن:** وهو سرعة الاستجابة لتلبية حاجات العميل.

ج – التركيز والتخصص:

تهدف هذه الطريقة إلى بناء ميزة تنافسية، والوصول إلى مواقع أفضل في سوق العمل، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج.

وطبقًا لهذا المدخل، فإن المؤسسة تسعى لتقديم خدمات متميزة، تجعلها في وضع تنافسي أفضل، بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال، كما يركز هذا المدخل على العملاء، الذين يسعون دائمًا نحو التميز والتفرد، في ظل سوق عمل متغيرة، وفي ظل ظهور وظائف جديدة، تتطلب التركيز على هذه الشريحة، مع سرعة الاستجابة لاحتياجاتهم.

ثاني عشر: مقومات إنجاح الميزة التنافسية:

بجانب الطرق السابقة، والتي يمكن من خلالها بناء ميزة تنافسية في المنظمات، والتي ركزت على العميل والتكلفة والاختلاف والتميز - فإن هناك العديد من المقومات التي تتكاتف مع هذه الطرق؛ من أجل إنجاح عملية بناء الميزة التنافسية، والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

أ-التطبيقات التكنولوجية:

يحتل العنصر التكنولوجي وتطبيقاته دورًا فعالًا في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، وخاصة في ظل سعي معظم المؤسسات نحو استخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة؛ باعتبارها تساعد على تقديم كافه التطبيقات التكنولوجية الإيجابية، التي تتعلق بالخدمات المختلفة، التي تقدمها هذه المؤسسة، وتتمثل التطبيقات التكنولوجية في بناء وتأسيس نظم معلومات، مثل نظم معلومات التنمية، والتي تساعد على تقديم المعلومات والمعارف، التي يحتاجها العاملون في المنظمة، والتي تساعد على تحقيق التنمية المهنية المستمرة لهم، ونظم المعلومات الخبيرة، والتي تساعد قادة المؤسسة على اتخاذ القرارات الرشيدة، بالإضافة إلى تحويل أساليب وطرق العمل إلى الأسلوب التقني، والذي يساعد على الإسراع في العمل.

ب- التطوير المستمر:

يعد التطوير الركيزة الأساسية لبناء وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات؛ حيث يتعلق التطوير بالتطبيقات الجديدة، التي تُتَبع من أجل تحسين الأداء في المؤسسة من الناحية الفنية والتعليمية؛ مما يترتب عليه إحداث تغيرات في مواصفات الخدمة المقدمة، والتي تحقق ميزة تنافسية أفضل للمؤسسة، تمكنها من تلبية احتياجات ورغبات العملاء بطريقة أفضل.

ج- الإبداع التنظيمي:

تسعى المؤسسات - في سبيل سعيها نحو تحسين الميزة التنافسية - إلى إدخال تطبيقات جديدة، أو تعديل تطبيقات قديمة في المؤسسة، حيث يهدف الإبداع التنظيمي

إلى تحويل أو إعادة تنظيم الطرائق وكيفيات العمل؛ حتى تكون عمليات المؤسسة والخدمات التي تقدمها أكثر إيجابية.

د- التسويق:

يلعب التسويق دورًا مهمًا في نقل الأفكار المبدعة، وبثها داخل المؤسسة؛ باعتباره اتصالًا دائمًا بالسوق، وخاصة بالنسبة للعملاء الذين يظهرون؛ إما إعجابهم أو استياءهم من الخدمة المقدمة، فالتسويق في هذه الحالة يمثل دور الوسيط بين تطلعات ورغبات واحتياجات العملاء، والخدمة التي تقدمها المؤسسة.

ومما سبق، نجد أن التسويق يلعب دور المحفز على إقبال العملاء على الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وفي نفس الوقت يحفز القائمين على العمل بها، على تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها في حالة لو أظهرت نتائج التسويق استياء العملاء من هذه الخدمة؛ مما يكون له في كلا الحالتين مردود إيجابي على تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.

ومن هنا، نجد أنه تم توظيف إدارة الجودة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات التعليمية، وإمكانية جعلها في مصاف المنظمات الدولية.

* * *

مراجع الفصل

أولا: المراجع العربية:

1- علي السلمي: **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.

2- هاني عبد الرحمن العمري: **منهجية إدارة الجودة الإستراتيجية .. التحول العالمي الحديث في بناء الجودة التنافسية**، من بحوث المؤتمر الوطني الأول للجودة، المنعقد تحت رعاية اللجنة الوطنية السعودية للجودة، المنعقد في الرياض في الفترة من 26-28 ربيع الأول 1425هـ.

3- الشكل رقم (2) من تصميم الباحثة.

4- خليفي عيسى، وكمال منصوري: **مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، من بحوث الملتقى الدولي لمتطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، المنعقد في جامعة جامعة حسيبة بن بو علي بالجزائر، في الفترة من 17و 18 أبريل 2006، الأغواط، 2006.

5- بومدين يوسف: إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، **مجلة الباحث**، العدد 5، 2007.

6- محمد العوامرة، ومحمد الزيادات: **تحليل القرارات التسويقية ومواءمتها مع تعزيز الميزة التنافسية في ظل أزمة الأمن الغذائي "دراسة تطبيقية على شركات التسويق الزراعي في محافظة البلقاء"**، من بحوث مؤتمر "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، والمنعقد في جامعة الأردن للعلوم التطبيقية، المنعقد في الفترة من 27 – 29 أبريل 2009، عمان، 2009.

7- نحاسية رتيبة: أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.

8- فؤاد أحمد محمد العفيري: **مدخل متكامل لإدارة التكاليف في ظل المنافسة في الشركات الصناعية**، بحث مقدم للندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، تحت عنوان: مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين، المنعقد في كلية إدارة الأعمال – جامعة الملك سعود، خلال الفترة من 18- 19 مايو 2010، الرياض، 2010.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

9- Ross L. champan and others: strategic quality management and financial performance indicators, **international journal of quality reliability management,** vol.14, no.4, 1997.

10- Denis Leonard and Rodeny Mcadam: The strategic impact and implementation of TQM**, the TQM magazine**, vol.14 , no.1, 2002.

11- Vim Rao Tummala and C.l Tang: strategic quality management: Malcolm Aldridge and European quality awards and ISO 9000 certification core concepts and comparative analysis, **international journal of quality reliability management** , vol.13, no.4,1996.

12- .Strategic Quality Management And Operationalizing Quality,2006, http://www.shsu.edu/~imgtves/mgt481/chapter2.doc

13- Denis Leonard And Rodney Mc Adam: Total Quality Management In Strategy And Operations, Dynamic Grounded Model, **Journal Of Manufacturing Technology Management**, Vol.15,No.3,2004.

14- Victor E.Sower, & F. Fair: There Is More To Quality Than Continuous Improvement: Listening To Plato, **Quality Management Journal**, Vol. 12, No. 1, 2005.

15- Thompson Strickland: **Strategic Management**, (New York: The Mc Grow-Hill Companies, 2001).

16- Anthony Henry: **Understanding Strategic Management**, (new York: oxford university press,2008) .

17- Goran Svensson: sustainable Quality Management: A strategic perspective, **The TQM Magazine,** Vol. 18, No. 1, 2006.

18- L. Calingo: "The Evolution Of Strategic Quality Management", **International Journal Of Quality Reliability Management**, Vol.13, No.9, 1996.

19- -Bin Srinidhi: Strategic Quality Management, **International Journal Of Quality Science**, Vol.3, No.1, 1998.

20- Christain N. Madu and Others: Adoption of Strategic Quality Management Philosophies, **International Journal Of Quality And Reliability Management**, Vol.13, No.3, 1996.

21- Mahour Mellat and Lester A. Digman: **"A Frame Work for Quality Management Practices In Strategic Alliance"**, Management Decisions, Vol.45, No.4, 2007.

22- Denis Leonard: **"The Strategic Placement Of TQM In The Organization"**, Managing Service Quality, Vol.12, No.1, 2002.

23- P. Aravindan, S.R Devadasan And V. Selladurai: "A Focused System Model For Strategic Quality Management", **International Journal Of Quality & Reliability Management**, Vol.13, Number 8, 1996.

24- Lennart Sandholm: Trendy versus Effective Quality Strategic, **the TQM Magazine,** Vol.11, No.6, 1999.

25- L.Phneg And S. Hang: Strategic Quality Management For The Construction Industry, **The TQM Magazine**, Vol.17, No.1, 2005.

26- V.M Rao Tummala And C.L Tang: "Strategic Quality Management, Malcom Baldrige And European Quality Awards And ISO 9000 Certification Core Concepts And Comparatives Analysis, **International Journal Of Quality Reliability Management** , vol.13, no.4.

27- G. Dennis Beecroft: **the Role of Quality In Strategic Management**, Management Decision, Vol.37, No.6, 1999.

28- Tennact C. And Roberts P.A: "Hoshin Kanri: A Technique For Strategic Quality Management", **Quality Assurance**, Vol.8, No.2, 1, April 2000.

29- Wright Patrick M. and others: **human recourses sustained competitive advantage: A recourse – based perspective**, (los angles :center for effective organization , 1993).

30- .Dess, Gregory G., G.T. Lumpkin and Marilyn L. Taylor: **Strategic Management. 2 ed**. (New York: McGraw-Hill Irwin, 2005).

31- Mislevy Robert j. And others: **Performance Assessment For Adult Education: Exploring The Measurement Issues**, (Washington: The National Academy Of Sciences, 2002).

32- Dunn Robert M. and John H. Mutti: **International Economic**, (London : Routledge, 2004).

33- burns Robert: **Adult Learner At Work : The Challenges Of Lifelong Education In New Millennium** , (Australia : MC Person's Printing Group,2002).

34- Kasworm Carol E. And Others: **Handbook Of Adult Education and Continuing Education** ,(California : SAGE Publication , Inc.,2010).

35- Timarong Alvina And Others: **Adult Learning & Learners**, (Honolulu : Pacific Resource For Education And Learning , 2010).

36- Dawson Catherine: **Returning To Education : A Practical Handbook For Adult Learner**, (Oxford : Baseline Arts Ltd., 2003).

37- **strategy - competitive advantage**: 2011, available at: http://tutor2u.net/business/strategy/competitive-advantage.htm, accessed on : 30/01/2011.

38- Bartlett Christopher A. and Ghoshal Sumantra: **Building** Competitive Advantage Through People , **MIT SLOAN Management Review** , Winter 2002, Vol. 43 , No.2.

* * *

مراجع الكتاب

أولا: المراجع العربية:

1- علي السلمي: **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.

2- هاني عبد الرحمن العمري: **منهجية إدارة الجودة الإستراتيجية .. التحول العالمي الحديث في بناء الجودة التنافسية**، من بحوث المؤتمر الوطني الأول للجودة، المنعقد تحت رعاية اللجنة الوطنية السعودية للجودة، المنعقد في الرياض في الفترة من 26-28 ربيع الأول 2004 (1425هـ).

3- خليفي عيسى، وكمال منصوري: **مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، من بحوث الملتقى الدولي لمتطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، المنعقد في جامعة جامعة حسيبة بن بو علي بالجزائر، في الفترة من 17و 18 أبريل 2006، الأغواط، 2006.

4- بومدين يوسف: إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، **مجلة الباحث**، العدد 5، 2007.

5- محمد العوامرة، ومحمد الزيادات: **تحليل القرارات التسويقية ومواءمتها مع تعزيز الميزة التنافسية في ظل أزمة الأمن الغذائي "دراسة تطبيقية على شركات التسويق الزراعي في محافظة البلقاء"**، من بحوث مؤتمر "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، والمنعقد في جامعة الأردن للعلوم التطبيقية، المنعقد في الفترة من 27 – 29 أبريل 2009، عمان، 2009.

6- نحاسية رتيبة: أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.

7- فؤاد أحمد محمد العفيري: **مدخل متكامل لإدارة التكاليف في ظل المنافسة في الشركات الصناعية**، بحث مقدم للندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، تحت عنوان: مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين، المنعقد في كلية إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود، خلال الفترة من 18- 19 مايو 2010، الرياض، 2010.

8- محمد عبد الهادي حسين: **المدرسة الذكية والتقييم الأصيل** (القاهرة: دار العلوم للنشر، 2008).

9- باربارا ماجيكرست وآخرون: **المدرسة الذكية**، ترجمة: موسى فايز أبو طه، ومحمد أمين عبد الجواد (غزة، دار الكتاب الجامعي، 2006).

10- باربارا ماجيكرست: **المدرسة الذكية**، ط2، ترجمة: خالد العامري (القاهرة: دار الفاروق، 2007).

11- عايدة سيد خطاب: **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، ط2 (القاهرة: كليوباترا للنشر، 1999).

12- عادل زايد: **الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل** (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005).

13- عمر محمد القيزي: نموذج مقترح للثقافة التنظيمية في المنظمات الذكية: دراسة تطبيقية على قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة،

رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة لقسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2005.

14- سيد الهواري: **الفرق بين أن تكون مديرًا أو قائدًا وأبعاد الذكاء الوجداني** (القاهرة: مكتبة عين شمس، 2004).

15- جمال الدين الخازندار: **ذكاء المشاعر: مدخل للتميز في القيادة** (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005).

16- علاء عبد الرازق السالمي: **نظم إدارة المعلومات** (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003).

17- عادل حرحوش المفرجي، وأحمد علي صالح: **رأس المال الفكري .. طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه** (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003).

18- علاء زهران: المحاسبة عن رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة، **المجلة المصرية للتنمية والتخطيط**، المجلد الرابع عشر، العدد الأول، يونيو 2006.

19- محمد الصيرفي: **الجودة الشاملة** (الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، 2006).

20- إجلال عبد المنعم: **الإدارة .. الأصول والأسس العلمية** (القاهرة: دار الحريري، 2003).

21- أحمد عبادة: **الحلول الابتكارية للمشكلات .. النظرية والتطبيق** (القاهرة: آمون، 2000).

22- توفيق محمد عبد المحسن: **مراقبة الجودة .. مدخل إدارة الجودة الشاملة وأيزو 9000** (القاهرة: دار الفكر العربي، 2001/2002).

23- جواهر محمد الدبوس: **القاموس التربوي** (الكويت: جامعة الكويت، 2003).

24- جودت عزت عبد الهادي: **الإشراف التربوي، مفاهيمه وأساليبه .. دليل لتحسين التدريس** (عمان: دار الثقافة، 2006).

25- حبيب الصحاف: **معجم إدارة الموارد البشرية وشئون العاملين** (بيروت: مكتبة لبنان، 1997).

26- خيري الجزيري: **أساسيات السلوك الإنساني في التنظيم** (القاهرة: دار الثقافة العربية، 2002).

27- رفعت عبد الحليم الفاعوري: **إدارة الإبداع التنظيمي** (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005).

28- سعيد بن عامر: **الإدارة وتحديات التغيير** (القاهرة: مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، 2001).

29- السعيد عاشور: **ثورة الإدارة العلمية والمعلوماتية** (القاهرة: دار الشروق، 2000).

30- عبد العزيز صالح بن حبثور: **الإدارة العامة المقارنة** (عمان: الشروق 2000،).

31- فؤاد القاضي، وسعيد يس عامر: **الإدارة وآفاق المستقبل** (القاهرة: مركز وايد سيرفس، 1998).

32- محمد أحمد عبد الجواد: **كيف تنمي مهارات الابتكار والإبداع الفكري في ذاتك .. أفرادك .. مؤسستك؟** (طنطا: دار النشر للثقافة والعلوم، 2000).

33- محمد عبد الفتاح الصيرفي: **الإدارة الرائدة** (عمان: دار صفاء، 2003).

34- محمد عبد الله البرعي، ومحمد بن إبراهيم التويجري: **معجم المصطلحات الإدارية** (الرياض: العبيكان، 1993).

35- مصطفى محمود أبو بكر: **إدارة الموارد البشرية .. مدخل لتحقيق الميزة التنافسية** (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004).

36- أحمد جميل حمودي: **إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية، الحوار المتمدن،** العدد 2574، 2009.

37- جمال سالمي: **أثر الريادية المعلوماتية على إدارة المعرفة،** حالة مؤسسة آرسيلور ميتال ستيل عنابة الجزائرية.

38- سعد غالب ياسين: **إدارة المعرفة وشبكات القيمة،** دراسة حالة شركة **(Quicken.com)**، من بحوث مؤتمر اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، المنعقد في عمان – جامعة الزيتونة، 2005.

39- سمير محمد عبد الوهاب: **متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية،** دراسة حالة مدينة القاهرة (الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، بدون).

40- صالح بن مبارك الدباسي: **العولمة والتربية** (الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، ردمك، 2002).

41- عادل سالم موسى: **إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي،** دراسات المعلومات، العدد الثالث، سبتمبر، 2008.

42- عباس مزعل مشرف: إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الإبداع المنظمي، **مجلة آداب الكوفة**، العدد الأول، 2008.

43- علي عبد الهادي مسلم: **إدارة المعرفة .. مفهومها وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية**، من بحوث المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، المنعقد في الرياض تحت عنوان: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، في الفترة من 13- 16 ذو القعدة (1- 4 نوفمبر 2009)، معهد الإدارة العامة بالرياض.

44- علي فلاح الزعبي، وإبراهيم محمد خريس: **إدارة المعرفة ودورها في الإبداع التنظيمي**، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي بعنوان: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، المقام في جامعة سعد دحلب - البليدة بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، خلال الفترة 18-19 مايو 2011م .

45- محمد أحمد إسماعيل: **مفهوم إدارة المعرفة في العصر الحديث** (القاهرة: المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2009).

46- مطيران عبد الله المطيران: **إدارة نظم المعرفة (الرأس المال الفكري)**، من بحوث المؤتمر العلمي والدولي السنوي السابع، تحت عنوان: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، المنعقد في الأردن، 2007.

47- نعيمة حسن جبر رزوقي: رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، **مجلة الملك فهد الوطنية**، العدد 2، فبراير - سبتمبر 2003.

48- محيي الدين الأزهري: **الإدارة ودور المديرين، أساسيات وسلوكيات** (القاهرة: دار الفكر العربي، 1993م).

49- محمد منير مرسي: **الإدارة المدرسية الحديثة** (القاهرة: عالم الكتب، 1985).

50- همام بدراوي زيدان: **إدارة الوقت مدخل مستقبلي لزيادة فاعلية التعليم،** المؤتمر الرابع نحو تعليم أساسي أفضل، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، مجلد 22، القاهرة، 1992م.

51- عادل عبد الفتاح سلامة: دراسة مقارنة للإدارة الذاتية والفعالية المدرسية في كل من إنجلترا وأستراليا وهونج كونج، وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية، **مجلة التربية والتنمية**، السنة الثامنة، العدد (20)، القاهرة، مايو 2000.

52- إدوارد ب. فسك، وهيلين ف. لاد: استقلالية المدارس والتقييم، المدارس ذاتية الإدارة بنيوزيلاندا والمساءلة (ترجمة: عثمان مصطفى عثمان)، **مجلة مستقبليات**، العدد (120)، مجلد (31)، الجزء (4)، ديسمبر، 2001م.

53- أحمد ربيع عبد الحميد: التنمية المهنية للمعلم أثناء الخدمة، **مجلة التربية**، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (88)، القاهرة، فبراير 2000م.

54- محمد عبد الغني حسن هلال: **إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب**، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2005.

55- محمود عيد المسلم الصليبي: **الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقًا لنظرية هيرسي وبلانشارد، وعلاقتها بمستويي الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2008م.

56- خضير كاظم حمود: **إدارة الجودة الشاملة**، دار المسيرة، عمّان، 2000م.

57- فريد النجار: **إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، رؤى التنمية المتواصلة**، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000م.

58- أحمد بن محمد بالغنيم: **تقويم الأداء المدرسي وفقًا لمعايير الجودة الشاملة،**

ورقة عمل للجودة في التعليم في الفترة من 25-1427/12/26هـ – 2006م، وزارة التربية والتعليم، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية.

59- أحمد عبد الحميد الشافعي، والسيد محمد ناس: ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي في اليابان وإمكانية الاستفادة منها في مصر، **مجلة التربية**، المجلد الثاني، العدد الأول، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، فبراير 2000م.

60- مها عبد الباقي: المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية، **مجلة التربية والتنمية**، السنة الثامنة، العدد 20، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية، القاهرة، مايو 2000م.

61- ديل بستر فيلد وآخرون: **إدارة الجودة الشاملة**، (ترجمة: راشد بن محمد الحمالي)، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2004م.

62- عبد الرزاق محمد زيان: **منظومة معايير ومؤشرات الجودة النوعية الشاملة للدراسات العليا التربوية بالجامعات المصرية والعربية ومعوقات الوفاء بها**، المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر، ج 1، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، في الفترة من 25-26 نوفمبر 2007م.

63- يسري حسن عثمان: **إدارة الجودة الشاملة**، دار التأليف للطباعة والنشر، القاهرة، 2000م.

64- أحمد إبراهيم أحمد: **الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية**، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003م.

65- أحمد سيد خليل، وإبراهيم الزهيري: **إدارة الجودة الشاملة في التعليم: خبرات عالمية وإمكان الإفادة منها في مصر**، مؤتمر الإدارة التعليمية في

الـوطن العـربي في عـصر المعلومـات، الجمعيـة المـصرية للتربيـة المقارنـة والإدارة التعليمية، القاهرة، يناير 2001م.

66- جون مارش: **إدارة الجودة الشاملة،** (ترجمة: عبد الفتاح النعماني)، ج3، إصدارات مركز بميك، القاهرة، 1996م.

67- عبـد الـرحمن توفيـق: **الجـودة الـشاملة،** مركـز الخـبرات المهنيـة لـلإدارة (بميك)، العدد 45، القاهرة، 2003م.

68- مـريم محمـد إبـراهيم الـشرقاوي: **إدارة المدرسـة بـالجودة الـشاملة،** (ط2) مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2002 .

69- عادل السيد جندي: مدى حاجة كليات إعداد المعلم في مصر إلى الأخذ بمفهـوم الجـودة الـشاملة، **مجلة التربيـة والتنمية،** العـدد 20، كليـة التربيـة جامعة عين شمس، 2000م.

70- جمـال أبـو الوفـا، وسـلامة عبـد العظـيم: **الإدارة المدرسـية،** دار المعرفـة الجامعية، القاهرة، 2000م.

71- فيليب أتكنسون: **إدارة الجودة الـشاملة، التغيير الثقـافي الـصحيح لإدارة الجـودة الـشاملة الناجحـة** (ترجمـة: عبـد الفتـاح الـسيد الـنعماني)، مركـز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 1996م.

72- صـالح نـاصر علـيمات: **إدارة الجـودة الـشاملة في المؤسـسات التربويـة (التطبيـق ومقترحـات التطـوير)،** دار الـشروق للنـشر والتوزيـع، عـمّان، الأردن، 2008م.

73- يوسـف منـير صـيداني: **إدارة الجـودة الـشاملة في التعلـيم العـالي، الإدارة التربوية في البلدان العربية،** سلسلة الحلقات الدراسية والمؤتمرات، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، الحلقة الخامسة، بيروت، 2006م.

74- علي السلمي: **إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2002م.

75- سهير أبو العلا، ومدحت عباس: **اتجاهات العاملين في جامعة جنوب الوادي نحو إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات فرع الجامعة بأسوان**، المؤتمر العلمي الثامن للتربية، جودة واعتماد مؤسسات التعليم العام في الوطن العربي، في الفترة 23- 24 مايو، جامعة الفيوم، كلية التربية، المجلد الثاني، 2007م.

76- جميل نشوان: **تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين**، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية، في الفترة من 3-5/7/2007م، جامعة القدس، رام الله، 2007م.

77- خالد الزاوي: **الجودة الشاملة في التعليم**، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003م.

78- نجدة إبراهيم علي سليمان: **إدارة الأقسام العلمية وفق مدخل الجودة الشاملة**، المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي، تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد، جامعة عين شمس، في الفترة من 18-19 ديسمبر، القاهرة، 2005م.

79- ليلى محمد الدبي: **معوقات ومشكلات تحقيق الجودة في التعليم**، اللقاء السنوي الرابع عشر بعنوان (الجودة في التعليم)، الجمعية السعودية للعلوم التربوية (جيستن) الفترة من 28-29 ربيع الآخر، القصيم، المملكة العربية السعودية، 1428هـ/ 2007م.

80- عبد الرحمن إبراهيم المديرس: **إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000**،

وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، ورقة عمل قدمت في اللقاء الثانوي الثامن لمديري التعليم وعمداء كليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية، في الفترة من 9-1420/11/11هـ /1999م.

81- بيتر دركر: **ممارسة الإدارة**، مكتبة جرير، جدة، المملكة العربية السعودية، 1998.

82- ثابت عبد الرحمن إدريس: **المدير والتحديات المعاصرة**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1992.

83- السيد سلامة الخميسي: **قراءات في الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، دار الوفاء للنشر والطباعة، الإسكندرية، 2001م.

84- محمد عبد الغني حسن هلال: **مهارات إدارة واستثمار الوقت**، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1998.

85- محمد حسنين العجمي: **الإدارة المدرسية**، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000م.

86- أحمد جلال إسماعيل: **إدارة الوقت واستثماره في مجال الإدارة المدرسية**، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، 2009م.

87- يوسف القرضاوي: **الوقت في حياة المسلم**، ط7، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1997م.

88- سوزان محمد المهدي: إدارة الوقت، مدخل لفاعلية أداء مدير المدرسة في مصر، **مجلة كلية التربية**، العدد (21)، الجزء (2)، 1997م.

89- نادر أحمد أبو شيخة: **إدارة الوقت**، دار مجدلاوي للطباعة والنشر والتوزيع، عمّان، 1991م.

90- عبد الغني عبد الرحمن محمد: **الزمن بين الدنيا والآخرة**، مكتبة المدبولي،

القاهرة، 1994.

91- محمد يوسف المسيلم: **التدريب على الأساليب الحديثة في إدارة الوقت**، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، الكويت، 1998.

92- إبراهيم الديب: **أسس ومهارات إدارة الذات وصناعة التغيير والنهضة - إدارة الوقت**، مؤسسة أم القرى للنشر والتوزيع، الكويت، 2006.

93- بسيوني محمد البرادعي: **صديقي المدير وتنظيم الوقت**، مركز القرار للاستشارات، القاهرة، 1997.

94- سهيل فهد سلامة: **إدارة الوقت، منهج متطور للنجاح**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1988.

95- عرفات عبد العزيز سليمان وبيومي الضحاوي: **الإدارة التربوية الحديثة**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1998.

96- وليد هوانه وعلي تقي: **الإدارة التربوية**، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، بيروت، 1994.

97- محمد أحمد عبد الجواد: **كيف تدير وقتك بفاعلية؟**، دار البشير للثقافة والعلوم، طنطا، 2000.

98- محمد عبد الغني هلال: **مهارات إدارة واستثمار الوقت، كيف يمكن السيطرة على الوقت؟**، دار الكتب، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2008م.

99- كمال داوني: دراسة واقع السلوك الإداري لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن، **مجلة آداب المستنصرية**، العدد 16، بغداد.

100- محمد عبد الغني حسن هلال: **مهارات قيادة الآخرين**، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2006م.

101- ممدوح زيدان: **تقييم الأداء ومواجهة الأزمات**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003.

102- عبد الفتاح دياب: **فن إدارة الوقت والمجتمعات**، دار النشر للجامعات، القاهرة، 1999.

103- فاروق السيد عثمان: **سيكولوجية إدارة الوقت وبناء مهارات التفكير الإستراتيجي**، دار المعارف، القاهرة، 1995.

104- عبد الرحمن توفيق: **منهج المهارات الإدارية - إدارة الوقت**، مركز الخبرات المهنية للإدارة – بميك، القاهرة، 2000.

105- مركز التميز للمنظمات غير الحكومية: **وثيقة المبادئ العشرة لإدارة الوقت بفاعلية**، عدد 64، 2/أغسطس 2003م.

106- إليك ماكينزي: **مصيدة الوقت، فن إدارة الوقت**، ط3، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 2005.

107- عبد العظيم السعيد مصطفى: **معايير الجودة والاعتماد في التعليم العالي المصري في ضوء خبرات بعض الدول**، المؤتمر القومي الرابع عشر في الفترة من 25- 26 نوفمبر، مركز تطوير التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، 2007م .

108- عمر وصفي عقيلي: **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، 2000م.

109- فاروق شوقي البوهي: **الإدارة التعليمية والمدرسية**، دار قباء، القاهرة، 2001م.

110- هاني عبد الرحمن العمري: **أثر منهجية الجودة الشاملة في تقويم الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية**، بحث مقدم إلى مؤتمر الجودة المنعقد في

الهيئة العامة للتعليم والتدريب في الفترة من 10-13 مارس، الكويت، 2002م .

111- رياض رشاد البنا: **الجودة الشاملة**، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الواحد والعشرين للتعليم الإعدادي في الفترة من 24- 25 يناير، وزارة التربية والتعليم، البحرين، 2007م.

112- برهامي عبد الحميد زغلول: تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في تحليل مشكلات منظومة التعليم الثانوي التجاري في مصر، **مجلة كلية التربية**، العدد (31)، المجلد الثاني، جامعة طنطا، ديسمبر، 2002م.

113- الهلالي الشربيني الهلالي: **إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين**، المكتبة العصرية، جمهورية مصر العربية، 2006م.

114- سعيد جميل سليمان وآخرون: **الارتقاء بكفاءة المدرسة الابتدائية في مصر من خلال الإدارة الذاتية**، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، 2004م.

115- محمد حسنين العجمي: **المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة**، العالمية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2006م.

116- نورمان جرينز: تعليم الجغرافيا وعلاقته بالمذهبية في إنجلترا وويلز، (ترجمة: هدى الزيات)، **مجلة مستقبليات**، المجلد (28)، العدد (2)، 1998م .

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

117- Ross L. champan and others: strategic quality management and financial performance indicators, **international journal of quality reliability management**, vol.14, no.4, 1997.

118- Denis Leonard and Rodeny Mcadam: The strategic impact and implementation of TQM**, the TQM magazine**, vol.14 , no.1, 2002.

119- Andre Boder: "**Collective Intelligence : a keystone in knowledge management**", Journal of Knowledge Management, Vol. 10, No. 1, 2006.

120- Andreea M. Serban & Jing Luan: "**Overview of knowledge management**", New Directions For Institutional Research, No. 113, Spring 2002.

121- Clans Elmholdt: "**Knowledge management and the practice of knowledge sharing and learning at work: a case study**" Studies In Continuing Education, Vol. 26, No.2, July 2004.

122- Hubert Saint – Onge & Debra Wallace: **Leveraging Communities Of Practice For Strategic Advantage** (San Francisco: Butterworth Heinemann, 2003.

123- Ingo Hoffman: "**Knowledge Management Tools**", In Kai Mertins & Others (Eds), Knowledge Management: Best Practices In Europe (New York: Springer, 2002).

124- J. Adam Holbrook & David A. Wolfe: "**Knowledge Management, The Innovation Systems Research Net Work: a Canadian Expriment in Knowledge Management**", Science and Public Policy, April 2005, P.110.

125- Kevin C.Desouza & Yukika Awazu: "**Need To Know– Organizational Knowledge And Management Perspective**", Information Knowledge, Systems Management, Vol. 4, 2004.

126- Ron Sanchez: **Knowledge Management And Organizational Competence** (Oxford, Oxford University Press, 2001).

127- Vim Rao Tummala and C.l Tang: strategic quality management : Malcolm Aldridge and European quality awards and ISO 9000 certification core concepts and comparative analysis, **international journal of quality reliability management**, vol.13, no.4,1996.

128- **Strategic Quality Management And Operationalizing Quality**, 2006, http://www.shsu.edu/~imgtves/mgt481/chapter2. doc

129- Denis Leonard And Rodney Mc Adam: Total Quality Management In Strategy And Operations, Dynamic Grounded Model, **Journal Of Manufacturing Technology Management**, Vol.15,No.3,2004.

130- Victor E.Sower, & F. Fair: "There Is More To Quality Than Continuous Improvement: Listening To Plato." **Quality Management Journal**, Vol. 12, No. 1, 2005.

131- Thompson Strickland: **Strategic Management**, (New York: The Mc Grow-Hill Companies, 2001).

132- Anthony Henry: **Understanding Strategic Management**, (new York: oxford university press,2008) .

133- Goran Svensson, sustainable Quality Management: A strategic perspective, **The TQM Magazine**, Vol. 18, No. 1, 2006.

134- L. Calingo: "The Evolution Of Strategic Quality Management", **International Journal Of Quality Reliability Management**, Vol.13, No.9, 1996.

135- -Bin Srinidhi: Strategic Quality Management, **International Journal Of Quality Science**, Vol.3, No.1, 1998.

136- Christain N. Madu and Others: Adoption of Strategic Quality Management Philosophies, **International Journal Of Quality And Reliability Management**, Vol.13, No.3, 1996.

137- Mahour Mellat and Lester A. Digman: **"A Frame Work for Quality Management Practices In Strategic Alliance"**, Management Decisions, Vol.45, No.4, 2007.

138- Denis Leonard: "The Strategic Placement Of TQM In The Organization", **Managing Service Quality**, Vol.12, No.1, 2002.

139- P. Aravindan, S.R Devadasan And V. Selladurai: "A Focused System Model For Strategic Quality Management", **International Journal Of Quality & Reliability Management**, Vol.13, Number 8, 1996.

140- Lennart Sandholm, Trendy versus Effective Quality Strategic, **the TQM Magazine**, Vol.11, No.6, 1999.

141- L.Phneg And S. Hang: Strategic Quality Management For The Construction Industry, **The TQM Magazine**, Vol.17, No.1, 2005.

142- V.M Rao Tummala And C.L Tang: "Strategic Quality Management, Malcom Baldrige And European Quality Awards And ISO 9000 Certification Core Concepts And Comparatives Analysis, **International Journal Of Quality Reliability Management** , vol.13, no.4.

143- G. Dennis Beecroft: the Role of Quality In Strategic Management, **Management Decision**, Vol.37, No.6, 1999.

144- Tennact C. And Roberts P.A: **"Hoshin Kanri: A Technique For Strategic Quality Management"**, Quality Assurance, Vol.8, No.2, 1, April 2000.

145- Wright Patrick M. and others: **human recourses sustained competitive advantage: A recourse – based perspective** , (los angles :center for effective organization, 1993).

146- Dess, Gregory G., G.T. Lumpkin and Marilyn L. Taylor: **Strategic Management**, 2 ed. (New York: McGraw-Hill Irwin, 2005).

147- Mislevy Robert j. And others: **Performance Assessment For Adult Education: Exploring The Measurement Issues,** (Washington: The National Academy Of Sciences, 2002).

148- Dunn Robert M. and John H. Mutti :**International Economic,** (London : Routledge, 2004).

149- burns Robert, Adult Learner At Work: **The Challenges Of Lifelong Education In New Millennium**, (Australia: MC Person's Printing Group,2002).

150- Kasworm Carol E. And Others: **Handbook Of Adult Education and Continuing Education** ,(California : SAGE Publication , Inc.,2010).

151- Timarong Alvina And Others: **Adult Learning & Learners,** (Honolulu: Pacific Resource For Education And Learning , 2010).

152- Dawson Catherine, Returning To Education: **A Practical Handbook For Adult Learner**, (Oxford: Baseline Arts Ltd., 2003).

153- strategy - competitive advantage, 2011, available at: http://tutor2u.net/business/strategy/competitive_advantage.htm, accessed on : 30/01/2011.

154- Bartlett Christopher A. and Ghoshal Sumantra: **Building Competitive Advantage Through People** , MIT SLOAN Management Review , Winter 2002, Vol. 43 , No.2 .

155- Maurice Yolles: "Organizational intelligence", **The Journal of workplace learning,** Vol. 17, No.2, 2005.

156- S. Sule Ercetin & Sehit yavuz Sokak: " **The Abilities Related to the organizational Intelligence and their Action Dimensions at Schools**", Research for Educational Reform, Vol.10, No. 2, 2005.

157- Verna Alee: **The Future Of Knowledge: Increasing Prosperity Through Value Network** (Amsterdam: Elsevier Science, 2003).

158- Sherryl Stalinski: "Organizational Intelligence: A systems perspective", **Organization Development Journal,** Vol. 22, No. 2, 2004.

159- Laing Thow Yick: **Organizational Around Intelligence** (New Jersey: World Scientific Publishing, 2004).

160- J. Adam Holbrook & David A. Wolfe, "Knowledge Management, The Innovation Systems Research Net Work: a Canadian Expriment in Knowledge Management", **Science and Public Policy**, April 2005.

161- Kevin C.Desouza & Yukika Awazu: **"Need To Know–Organizational Knowledge And Management Perspective"**, Information Knowledge, Systems Management, Vol. 4, 2004.

162- Ron Sanchez: **Knowledge Management And Organizational Competence** (Oxford, Oxford University Press, 2001).

163- Hubert Saint – Onge & Debra Wallace: **Leveraging Communities Of Practice For Strategic Advantage** (San Francisco: Butterworth Heinemann, 2003).

164- Clans Elmholdt: **"Knowledge management and the practice of knowledge sharing and learning at work: a case study"** Studies In Continuing Education, Vol. 26, No.2, July 2004.

165- Nancy M. Dixon: **The Organizational Learning Cycle**, (Hampshire: Gower publishing ltd, 1999).

166- Guoquan Chen:**"An organizational learning model based on western and Chinese management thoughts and practices"** Management Decision, Vol. 43, No. 4, 2005.

167- Vivenne collinson & Tanya Fedoruk: "Learning to share, Sharing to learn: Fostering Organizational Learning through teachers, dissemination of Knowledge", **Journal of Educational Administration**, Vol. 42, No. 3, 2004.

168- Megan Tschannen Moran & Others: "Creating Smarter Schools Through Collaboration", **Journal Of Educational Administration**, Vol. 38, Issue. 3, 2000.

169- Scott Wahl: **"Learning at work: the role of technical communication in organizational learning"**, Technical Communication, Vol. 50 No.2, May 2003.

170- Joe Tidd (ed): **From Knowledge Management To Strategic Competence** (New York ; Imperial College Press, 2002).

171- Miguel Angel Sicilia: **Competencies In Organizational E-Learning: Concepts And Tools** (London: Information Science Publishing, 2007).

172- J. Michel Leclercq: **"General secondary education I the twenty first century: trends, challenges and priorities"**, in Digumarti Bhaskara Roa (Ed), Performing Secondary Education (New Delhi: Discovery Publishing House, 2004).

173- Piet Coppieters: "Turning Schools Into Learning Organization ", **European Journal of Teacher Education,** Vol. 28, No.2, June 2005.

174- Rebecca Fatima & Karen E. Watkins " perception of learning culture and concerns about the use of Innovation: A Question of level of Analysis ", **learning organization, symposium 36**, Academy of human Resource development conference proceedings, Oklahoma, February 28 – March 4, 2001.

175- Zafiris D. Voulalas & Penton. G. Sharpe: "Creating schools as learning communities: obstacles and processes", **Journal of Educational Administration,** Vol. 43 No. 2, 2005.

176- Thomas Tsu Wee Tan & Zafaru Ahmed: **"Managing Market Intelligence: An Asian Marketing Research Perspective"**, Market Intelligence & Planning, Vol. 17, No. 6, 1999.

177- Rob Sharkie; "Knowledge Creation and its place in the development of sustainable competitive advantage", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 7, No. 1, 2003.

178- Wilma Viviers & Others: "Enhancing a Competitive Intelligence Culture in South Africa", **International Journal of Social Economics,** Vol. 32, No. 7, 2005.

179- Steven H. Appelbaum, John Gallagher: "Competitive advantage of organizational learning", **Journal of work place Learning**, Vol. 12, No.2, 2000.

180- Stewart Ranson: **"The changing governance of education"** Educational Management Administration & Leadership , Vol.36 .No.2, 2008.

181- Hari Das: **"Employee Surveys: A Key to Organizational Excellence"**, The Canadian Manager, Vol. 29, No. 2, Summer 2004.

182- Sven C. Voelpel & Others: "The organizational fitness navigator: enabling and measuring organizational fitness for rapid change", **Journal of Change Management**, Vol.4, No. 2, June 2004.

183- Jerry Kurtyka: **The Limits of Business Intelligence: An Organizational Learning Approach**, DM Review Magazine, June 2003.

184- Karl Albrecht: **The Power Of Minds At Work: Organizational Intelligence In Action** (New York: AMACOM,2002).

185- Lars Nerdrum, Truls Erikson: "Intellectual Capital: a human Capital Perspective", **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 2, No.2, 2001.

186- Copika Kannan, Wilfried G. Aulbur: "Intellectual Capital: measurement effectiveness", **Journal Intellectual Capital**, Vol.5, No3, 2004.

187- Sandra M. Sanchez, Others: "Organizational culture and intellectual capital: a new model", **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 8, No. 3, 2007.

188- David Pollitt: **"Talent management put the shine on electrolux"**, Human Resource Management, Vol.12, No.5, 2004.

189- Susan F. Sandler, Others: **"Critical issues in HR drive 2006 periorities: talent management"**, HR Focus, Vol.83, No.1, January 2006.

190- Nancy R. Lockwood: **"Talent management: driver for organizational success"**, HR Magazine, Vol. 51, No. 6, June 2006.

191- George P. Huber: **"A theory Of The Effects Of Advanced Information Technologies On Organizational Design, Intelligence, And Decision Making"**, The Academy Of Management Review, Vol. 15, No.1, 1990.

192- Jim Donlevy: "Teachers, Technology and Training", **International Journal of Instructional Media**, Vol.31, No. 3, 2004.

193- Andrew Targowski, J. Michael Tarn: **Enterprise Systems Education in the 21st Century** (London: Information Science Puplishing, 2007).

194- Penni Tearle: "A Theoretical and instrumental framework for Implementing Change In ICT In Education", **Cambridge Journal Of Education**, Vol. 34, No.3, November 2004.

195- Jaime A. Zobel: **Anticipating The Community of The Future**, In Frances Hesselbein & Others (Eds), The Community Of The Future, (Sanfrancisco: Jossey-Bass Publishers, 1998).

196- R. Schulz - Zander, Others: "The role of ICT as a promoter of students' cooperation", **Journal Of Computer Assisted Learning**, Vol. 18, 2002.

197- Janice R. Fauske & Rebecca Raybould: "Organizational Learning Theory In Schools", **Journal Of Educational Administration**, Vol. 43, No.1, 2005.

198- J.C spender: "Organizational knowledge, learning and memory. three concepts in search for a theory", **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 9, No. 1, 1996.

199- Joe Tidd: **From Knowledge Management To Strategic competence** (London: Imperical College Press, 2001).

200- Stephen Flagg & Others: **Management Information Systems for the Information age** (Boston: Irwin Mc Graw Hill, 1998).

201- Robert W. Service: "The development of strategic intelligence: a managerial perspective", **International Journal Of Management**, Vol. 23, No. 1, March 2006.

202- Robert A. Paton & James Mc Calman: **Change Management: A Guide to Effective Implementation** (London: SAGE Publication, 2002).

203- Jim Stewart: **Managing Change Through Training and Development**, 2nd edition (London: Kogan Page, 1997).

204- Brent Davies, **"Developing The Strategically Focused Schoo "**, School Leadership & Management, Vol. 24, No. 1, 2004, P. 12.

205- Brian J. Caldwell: **"A strategic view of efforts to lead the transformation of schools"**, Schools Leadership & Management, Vol. 24, No. 1, February 2004.

206- David M. Messick, Roderick M. Kramer (Eds.): **The Psychology Of Leadership: New Perspectives and Research** (Neo Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2004) .

207- John Jones & Nick Hutchins: " **Making Schools Better Places: Emotional Intelligence** ", MIE, Vol. 18, Issue. 3, 2005.

208- David Hartley: "Management, leadership and emotional order of the school", **Journal of Education Policy**, Vol. 19, No. 5, Sep. 2004.

209- Aya Hayashi, "Emotional intelligence and outdoor leadership" **Journal of Experimental Education**, Vol. 27, No. 3, 2005.

210- Abubakr M. Suliman, Fuad N. Alshaikh: **"Emotional intelligence at work links to conflict and innovation"**, Employee Relations, Vol. 29, No. 2.

211- Martha Tapia , George E. Marsh: "A validation of the emotional intelligence inventory", Paper Presented at the Annual Meeting of the Mid-South Educational Research Association (Mississipi, Nov. 5-7, 2003).

212- Markus Schwaninger: **"Intelligent organization: an integrative framework"**, Systems Research and Behavioral Science, Vol. 18, No. 2, 2001.

213- Shyrl L. Kennedy: **"The leadership role in building capacity for excellence"**, A thesis for Master of Arts, Royal Roads University, (Ottawa, Canada, 2003).

214- Paul Clarke: **Learning Schools, Learning Systems**, (London: Continuum, 2000).

215- Anne Conzemais & Jan O'Neil: **The Handbook for SMART School Teams**, ERIC, 2002, Ed. 470022.

216- Istvan Mezgar: **Integration of ICT in Smart Organizations** (London: IDEA Group Publishing, 2006).

217- David Perkins: **Smart School; From Training Memories To Educating Minds** (New York, the free press, 1992).

218- Thomas M. Kouloponlos & Carl Frappol: **Smart Things To Know About Knowledge Management** (Oxford: Capstone publishing Ltd., 1999).

219- Tian Belawat, Malaysia: **ICT use in education**, UNESCO Meta survey on the use of technologies in Education, 2002.

220- Sengchee Tan, **"Education Classrooms in Singapore"**, and Wzzat Abd El Mawgood (Eds), in Graham F. Welch, Educational Reform in the United Arab Emirates: A Global perspective, Dubai 13-15 April 1999, Ministry of Education and youth.

221- Barbara MacGlichrist, **Leading the Intelligent School** (New York: National College For school Leadership, 2002.

222- Linda S. Scratchley & A. Ralph Hakstian: "The measurement and prediction of managerial creativit", **Creativity Research Journal**, Vol. 13, No. 3,4, 2001.

223- Boris Rakovski And Others: **Encyclopedia Of Wikipedia (Ed)** (Michoel A. West And James L. Farr, 2004).

224- Brookly: **Foster A school Culture Of Innovation And Creativity**, (Minnesota: The University Of Minnesota, 2001).

225- David A. Statt: **The Concise Dictionary of Management**, (New York Rout Ledge, 1991).

226- David Gaurtee: Knowledge Management And Creativity, **Journal Of Knowledge Management**, Vol. 2, No.1, September 1998.

227- Elson Szeto: "Innovation Capacity: Working Towards a mechanism for improving innovation within an inter-organizational network", **The TQM Magazine**, Vol. 12, No. 2, 2000.

228- Ian Roffe: "Innovation and creativity in organizations: A review of the implications for training and development", **Journal of European Industrial Training**, Vol. 23, No. 4, 1999.

229- Jon Sundbo: **The Strategic Management Of Innovation: A Sociological And Economic Theory** (Cheltenham: Edward ELgar, 2002).

230- Judy Pearsall: **The New Oxford Dictionary**, (New York: Oxford University Press, 2001).

231- Kathleen J. wheelihan: **Creativity For Success**, Achiever Newsletter, 2004.

232- Kimberly Kinsler & Mae Gamble: **Reforming Schools**, (London: Continuum, 2001).

233- Lidewey E.C. & Van Der Sluis: **"Designing the Workplace for Learning and Innovation: Organizational Factors affecting learning and Innovation"**, Development And Learning In Organization, Vol. 18, No. 5, 2004.

234- Linda Naiman: **The Creative Process**, (New York: Linda Naiman & Associates, Inc., 1999).

235- Michael A. West, Others: **Creativity and Innovation Implementation in Work Groups: The Paradoxical Role of Demands, In Leigh Thompson**, Hoon Seokchoi (Eds.), Creativity and Innovation in Organizational Teams (New Jersey: Lawrance Erlbaum Associates publishers, 2006) .

236- Michael Armstrong: **How to Be An Even Better Manager**, Fifth Edition (London, Kogan PAGE, 2004).

237- Robert P. Vecchio: **Organizational Behavior**, (San Diego: Harcourt Inc. 2000).

238- Scott Endsley & Others: **"Innovation in practice: 6 ways to harness the power of your ideas"**, Family practice Management, June 2005.

239- Tresa M. Amabile, Others: **Creativity Under The Gun**, In Harvard Business Review On The Innovation Enterprise (Boston: Harvard Business School Publishing, 2003).

240- William R. Tracey: **The Human Resource Glossary** ,(New York:Amacom,1991).

241- Gaziel, Haim: **School Based Management As Factor In School Effectiveness**, International Review Of Education, Vol. 44, No. 4, (1998).

242- Jumshidnejad, Alireza: **School Based Management:** New Structure For Schools In Globalization Era. Riyadh. (2004).

243- Abu-Duhou, Ibtisam.: **School Based Management** , Parts, UNESCO. International Institute For Education A Planning, (1999).

244- Briggs, K. & Wohlsetter, P: **Keyelèments Of A Successful School-Based Management Strategy.** Working Paper , University Of Southern California, P.A. Available, Www.Usc.Edu/Education/Cegou/Publicaions. (1999).

245- ann, Allan: **Shared Decision Making Committees: Power Without Power. The Education Digest,** V.66, No.2, Feb, (2002).

246- David, J: **The Who, What, And Why Of Site-Based Management Educational Leadership,** Vol. 53, No, (1996), 4.

247- Ladd, H. & Zelli: A. School-Based Accountability In North Carolina: **The Responses Of School Principals. Educational Administration Quarterly**, Vol. 38, No. 4, (2002).

248- Allen, G. V: **Failures Of Total Quality Management, Products Of Leadership And Organizational Culture Community College,** Journal Of Research and Practice, Vol.18, N.Y, July (1999).

249- Jerome, S, Arcaro: **Quality In Education: An Implementation,** Hand Book, Florida, St. Duci Press, (1995).

250- Bank, John: **The Essence of Total Quality Management**, New Jersey: Prentice-Hall, Inc, (2000).

251- Beck Ford, John: **Quality A Critical Introduction,** London, Rout Ledge, (1998).

252- Magnus, Svensson Of Bengt , Klefajo: "**Experiences From Creating A Quality Culturr For Continuous Improvement In He Swedish School Sector By Using Self – Assessment**" Total Quality Management, Vol. (11) , No. (5), (2000).

253- Clas Berling: **Continuous Improvement as Seen From**

Groups and Improvement Agents Total Quality Management, Vol. 11, No. 6, (2000).

254- Effective School Self-Evaluation Project (Esse Project), Self-Evaluation In The Netherlands, (2001), (www.sici.org.uk).

255- Time Management: **California Social Work Education Center** (Calswec), University Of California, Berkeley School Of Social Welfare, (2001).

256- Time Management Student Conseling Service Texas A & M University Henderson Hall Scs. Tamu. Edu Rev. 6/03 - 22/11/2006.

257- Veterans Upward Bound 2004 Time Management Strategies, Linda Wong's Essential Study Skillls Published By Houghton Mifflin Company, (1994).

258- **Time Management Strategies, Continuing Education,** http://www.asce. org/ conted / distance learning/onlinewebseminars.cfm. 25 /4/2006

259- Time Management This Document Was Prepared By The Staff Of The Uwsp Office Of Student Health Promotion This Information Should Not Be Used In Live Of Medical Care. Last Updated, J.

ثالثًا : المواقع الإلكترونية :

260- http:// www.dmreview.com/.article–sub-cfm?articleld

261- http://www.auburn.edu/administration/horizon/measuring.html

262- http://www.kbdworld.demon.co.uk/articles/indsoc. htm

263- http://en.wikipedia.org/wiki

264- http://www.co-intelligence.org/I-compact/vision.html

265- http://www.le.ac.uk/education/ESI/doc19.html

266- http://www.ppk.kpm.my/smartschool/management.html

267- http://wwwpz.harvard.edu/research/smartschool.htm

268- http://www.geocities.Com/Athens/Parthenon/2686/dms.htm

269- http://www.geocities.Com/Athens/Parthenon/2686/dms.htm

270- http://www.Users.globalnet.Co.UK/index.htm

271- http://www.dmreview.com/isuues.html

272- http: // www. ask. Com

273- http://www. creative advantage,com/fc.kit.htm

274- http :// www.Geocities. Com/ Athens/5503/Creat. Htm

275- http://www.achievemax.com/newsletter/00issue/creativity_for_success.htm
276- http://ww.ici2.umn.edu/because/reasearch.tecom.html
277- http://www.mycoted. Com/creativity/rawlinson. Php
278- http://www.inn/Mdules.php?
279- http://www.mycoted.com/creativity/techniques/quality,php
280- http: rsec.org.uk/train/courses/4.htm
281- http:/www.muycoted.com/creativity/techniques/stratchoice.Php
282- http://www.mmm.eng.com
283- http://www.ac.uk/people/ahr/dstoos/choosing starch.htm
284- http://www.emmerling.com/v2/session_brainstorming.html
285- http://www.bfat.com/violence. html
286- http://www.mycoted.com/creativity/techniques/usexperts. php
287- http:// www .iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2009/08
288- http://www.abegs.org
289- http://www.hrdiscussion.com/hr4521.html
290- http://www.marefa.org/index.php
291- http://www.mediafire.com/?n5wkbrlyfv3v0mt
292- http://www.pdf-more.com/ebook
293- http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/04/blog-ost_9205.html



فهرس الموضوعات

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

***

هذا الكتاب

تعد إدارة الأصول الفكرية مدخلًا مهمًّا لتنمية رأس المال الفكري ، والتي تعتمد على إطلاق القدرات الابتكارية والإبداعية ، ليس فقط لقيادات المؤسسات التعليمية ، ولكن لجميع العاملين داخل هذه المؤسسات ؛ من أجل تحقيق جودة عالية للمخرجات التعليمية ، تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية لهذه المؤسسات .

ومن هنا تناول الفصل الأول الاتجاهات الإدارية الحديثة ، وعلاقتها بالأداء الإداري للمديرين ، كما تناول اتجاهًا إداريًّا آخر ، وهو إدارة الجودة الشاملة .

ويتطلب تنفيذ الاتجاهات الإدارية الحديثة منظمة ذكية، ومن هنا تناول الفصل الثاني موضوع الذكاء التنظيمي لمنظمات التعليم ، حيث يلقي الضوء على أهمية تحول مؤسسة التعليم لمنظمة ذكية ، قادرة على التصدي للتحديات المتعددة والمتلاحقة التي تواجهها ، وذلك في إطار تعظيم الاستفادة من الموارد غير الملموسة ؛ كالذكاء والابتكار والمعرفة والتعلم ؛ بهدف مساعدة المدرسة على التكيف ، والوفاء بمتطلبات مجتمع المعرفة المعاصر .

ويتطلب الذكاء التنظيمي في المؤسسة التعليمية إلى قيادة إدارية مبدعة ، ومن هنا جاء الفصل الثالث ليتناول الإبداع والابتكار الإداري ، من خلال التعرض لماهيته وأبعاده ، ودواعي تواجد قيادة إدارية مبدعة ومبتكرة ، تقوم بالمهام الإدارية والفنية بالمدرسة ؛ مما يجعل من المدرسة مؤسسة تعليمية ذكية .

كما تتمكن القيادة المبدعة من تحقيق الإدارة الجيدة والناجحة للمعرفة داخل المدرسة ، ولذلك تعرض الفصل الرابع لإدارة المعرفة ؛ من حيث مفهوم ونشأة إدارة المعرفة ، وأهمية وأهداف تطبيقها في المنظمات .

وجاء الفصل الخامس موضحًا الاستفادة القصوى التي تعود على المدرسة نتيجة إدارة الأصول الفكرية ، والتي تمكنها من تطبيق إدارة الجودة الإستراتيجية ، والتي تعد أحد الأدوات الإدارية الحديثة ، التي تساعد المؤسسات التعليمية على مواجهة المتغيرات ، واعتماد استراتيجيات ملائمة للتحديات التنافسية المتزايدة التي تواجهها ؛ مما يمكنها من تحقيق ميزة تنا



دار النشر للجامعات

الإدارة: ٤٢ ش رشدي (برج جوهر) - تليفاكس: ٢٣٩٢٩٨٧٨
المكتبة والتسويق: ١٤ أ ش الجمهورية - عابدين - ت: ٢٣٩١٢٤٢٠
ص.ب (١٣٠ محمد فريد) القاهرة ١١٥١٨
E- mail: darannshr@hotmail.com - web:www.darannshr.com



9789773164645